

Latvijas Universitāte



Jānis Caune

**Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un
pārnesšanas metodika Latvijas uzņēmumos**

Promocijas darbs

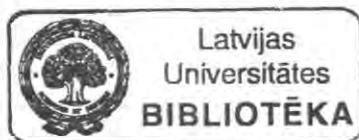
Dr.oec. zinātniskā grāda iegūšanai

Nozare: Vadībzinātne

Apakšnozare: Uzņēmējdarbības vadība

Darba zinātniskais vadītājs
Dr.oec. as.prof. Vizma Niedrīte

Rīga, 2004



Saturs

Ievads.....	4
1. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un attīstīšana.....	19
1.1. Konkurētspējīgās priekšrocības būtība un saturs.....	19
1.2. Konkurētspējīgās priekšrocības vieta stratēģiskajā vadīšanā.....	28
1.2.1. Uzņēmuma stratēģija un stratēģiskā vadīšana	28
1.2.2. Konkurētspējīgās priekšrocības loma stratēģiskās vadīšanas līmeņos	31
1.3. Uzņēmuma resursi un prasmes.....	41
1.3.1. Resursu un prasmju noskaidrošana.....	42
1.3.2. Pamatprasmes un atšķirīgās prasmes.....	45
1.4. Uzņēmuma vērtību ķēde.....	47
1.4.1. Uzņēmuma vērtību ķēdes būtība	47
1.4.2. Vērtību ķēdes izveide.....	51
1.4.3. Vērtību ķēdes analīze.....	53
1.4.3.1. Globālās vērtību ķēdes.....	53
1.4.3.2. Izmaksu un vērtības radītāji jeb resursu patēriņa analīze.....	55
1.4.3.3. Saišu analīze vērtību ķēdē.....	59
1.5. Nozares veiksmes faktori	62
1.6. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem	69
1.7. Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana ar četriem tās veidojošiem elementiem	78
1.7.1. Efektivitāte	79
1.7.2. Kvalitāte	81
1.7.3. Jaunievedumi	84
1.7.4. Klientu vēlmju apmierināšana.....	86
1.8. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja.....	87
2. Konkurētspējīgās priekšrocības izpratne Latvijas uzņēmumos.....	92
2.1. Pētījuma raksturojums.....	93
2.2. Respondentu raksturojums.....	95
2.3. Atbilde uz pētījuma galveno jautājumu	105
2.4. Atbildes uz pārējiem pētījuma jautājumiem.....	111
2.4.1. Konkurētspējīgās priekšrocības aizstājēji.....	112

2.4.2. Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana.....	114
2.4.3. Nozares analīze un nākotnes redzējums	119
2.4.4. Nozares atbalsts	124
2.4.5. Iekšējās vides analīze	127
2.4.6. Aprēķinu izmantošana investējot.....	128
2.4.7. Konkurētspējīgās priekšrocības veidojošie elementi	130
2.4.8. Minimālās prasības uzņēmumam	133
2.4.9. Izglītība	137
2.5. Pētījuma rezultātu kopsavilkums	138
3. Konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija.....	144
3.1. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, izmantojot uzņēmuma vērtību ķēdi	146
3.2. Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodika.....	162
3.3. Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodika, izmantojot TQM sistēmas elementus	164
3.3.1. Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas tehnoloģija.....	166
3.3.2. Konkurētspējīgo priekšrocību veiksmīgas pārņemšanas priekšnoteikumi	172
Secinājumi un priekšlikumi	175
Izmantotās literatūras saraksts.	183
Pielikumi	189
1. pielikums. Konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija.....	189
2. pielikums. Pētījuma jautājumi.....	212
3. pielikums. Aptaujas anketa.....	213
4. pielikums. Atsevišķi pētījuma jautājumi	223

Ievads

Aktualitāte

Globālajā ekonomikā dažādi darbības veidi atšķiras ienesīguma ziņā. Tas vien, ka organizācija ir izdevīgā nozarē, var palīdzēt tai gūt panākumus. Bez nozares arī valsts jeb nacionālā vide ietekmē organizāciju konkurētspēju. Dažām organizācijām, kas atrodas valstīs, kurām ir konkurētspējīgā priekšrocība konkrētās nozarēs, ir vieglāk gūt panākumus. Organizācijas spēj sekmīgi darboties pat ļoti maz ienesīgās nozarēs vai nozarēs, kas samazinās un kur ir ļoti grūti gūt peļņu, turpretī salīdzinoši ienesīgās nozarēs peļņas un kapitāla atdeves rādītāji dažādām organizācijām mēdz būtiski atšķirties. Tas norāda, ka ir kāds būtisks iemesls, kāpēc šādas atšķirības pastāv. Pēc Autora domām, tas ir cieši saistīts ar uzņēmumu prasmi darboties konkrētā nozarē, un galvenie priekšnoteikumi, kas nosaka organizācijas veiksmi vai neveiksmi, ir organizācijas stratēģija, resursi un spējas.

Neatkarīgi no tā, vai uzņēmums ir liels vai mazs, visi sastopas ar konkurenci savā nozarē, kurā tie darbojas. Taču konkurence mūsdienās vairs nepastāv tikai kādas nozares ietvaros vai nacionālā līmenī – vienas valsts robežās. Konkurence šobrīd ir jāizprot daudz plašākā mērogā kā starptautiskā jeb globālā konkurence. Šādos konkurences apstākļos jebkurš globālā tirgus dalībnieks ir konkurents pārējiem. Turklāt šī situācija kļūst arvien sarežģītāka, jo savā starpā konkurē ne tikai uzņēmumi vai uzņēmumu grupas, kas var būt ģeogrāfiski izvietotas dažādās valstīs, bet savā starpā konkurē valstis, reģioni ar savu novietojumu vai citiem faktoriem. Arvien redzamākas kļūst globālās konkurences galējas izpausmes: izplūdušākas kļūst atsevišķu nozaru robežas, kad tiek ražoti produkti, ko var pieskaitīt vairākām nozarēm vai arī nevar viennozīmīgi attiecināt uz kādu konkrētu nozari. Šo neskaidrību pastiprina lielie multinacionālie daudznozaru uzņēmumi, kas ražo preces daudzām tautsaimniecības nozarēm un piegādā preces uz gandrīz visām pasaules valstīm. Atsevišķi autori (*M. Porter*) šobrīd

raksta par globālo tirgu, nedalot to nozarēs, bet nozaru grupās – klāsteros, apvienojot noteiktā sistēmā savstarpēji saistīto nozaru uzņēmumus.

Šādā situācijā, darbojoties globālās konkurences apstākļos, organizācijas sacenšas cita ar citu, lai panāktu tādu situāciju, kad pircējs izvēlas tieši šī uzņēmuma ražoto produktu nevis konkurējošā uzņēmuma produktu. Katrs uzņēmums izmanto savu unikālo metodi, kā konkurēt un piesaistīt pircējus. Tādējādi jebkurai organizācijai ir aktuāli jautājumi: ar kādiem līdzekļiem konkurēt un kas ir tas, ko organizācija prot darīt vislabāk, ar ko uzņēmums var atšķirties no konkurentiem, kāpēc pircēji iegādāsies uzņēmuma preci vai pakalpojumu. Tas nozīmē, ka pastāv atšķirības uzņēmumu spējā radīt produktus un piesaistīt savam produktam pircējus, jo uzņēmumiem ir atšķirīgas konkurētspējīgās priekšrocības. Plašākā nozīmē konkurētspējīgā priekšrocība ir jebkas, ar ko organizācija ir pārāka par saviem konkurentiem. Tā ļauj uzņēmumam ilgstoši un pastāvīgi gūt panākumus, tādējādi nodrošinot organizācijas pastāvēšanu un izaugsmi.

Ir jāatzīmē, ka konkurētspējīgās priekšrocības jautājumu iztirzāšana šobrīd ir raksturīga salīdzinoši lieliem uzņēmumiem. Šos uzņēmumus vada zinoši vadītāji vai pat atsevišķas nodaļas, kas nav noslogotas ar ikdienas jautājumu risināšanu, bet daudz laika velta uzņēmuma attīstības plānošanai. Tādu situāciju nosaka objektīvā nepieciešamība – jo lielāks ir uzņēmums, jo uzņēmumā un ap to notiekošie procesi kļūst sarežģītāki un šo procesu vadīšanai ir nepieciešams vairāk laika. Uzņēmumos veidojas pieaugoša dabiskā nepieciešamība pēc plānveidīgas darbības, jo uzņēmumā darbojas arvien vairāk cilvēku, veidojas arvien lielāki ieguldījumi iekārtās un materiālos. Šie resursi ir jākoordinē un jāvada, savukārt, lai tos koordinētu un vadītu, ir nepieciešama skaidrība, kur jāvirza šo resursu izlietojums. Atšķirīga situācija ir vērojama mazos un vidējos uzņēmumos, kur vadītājs ir ievērojami noslogots ar ikdienas jautājumu risināšanu. Lielākā daļa šo uzņēmumu darbojas bez rūpīgas uzņēmuma ārējās un iekšējās vides analīzes. Bieži vien šie uzņēmēji nezina vai neapzinās sava uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, neprot to skaidri noteikt. Neatkarīgi no

uzņēmuma lieluma tā izdzīvošanas un attīstības pamatā ir konkurētspējīgā priekšrocība. Tādēļ ir tik svarīgi uzņēmējiem saprast, kāda ir viņu vadīto uzņēmumu konkurētspējīgā priekšrocība jeb, citiem vārdiem sakot, ar ko uzņēmums atšķiras no konkurentiem un uz ko ir balstīta atšķirība.

Kopš 1991. gada, kad uzņēmējiem pavērās legālas iespējas veikt savu uzņēmējdarbību, ir pagājuši 13 gadi. Latvijas neatkarības pirmajos gados dibinātie uzņēmumi ir izauguši, un sākotnējā uzņēmuma intuitīvā vadīšana, kas bija pietiekama 20. gs. 90. gadu pirmajā pusē, vairs nav derīga šodien. Mūsdienās uzņēmumu vadīšana ir jābalsta uz pārbaudītām zinātniskām atziņām, jo Latvija vairs nav noslēgts tirgus, bet gan globālā tirgus sastāvdaļa un Eiropas Savienības dalībvalsts. Latvijā aktīvi darbojas ārzemju uzņēmēji, kuru rīcībā ir pietiekami līdzekļu, gan materiālie, gan zināšanas, lai sekmīgi konkurētu, balstoties uz zinātniskām atziņām. Konkurētspējīgās priekšrocības principi darbojas kā Rietumeiropā un ASV, kā arī citās valstīs, un Latvija nav izņēmums. Līdz ar to ir būtiski saprast, kā Latvijas uzņēmēji spēs sekmīgi konkurēt un vadīt savus uzņēmumus bez ārvalstu uzņēmēju daudzo gadu pieredzes un uzkrātajām zināšanām.

Daudzi jautājumi, kas saistīti ar uzņēmuma stratēģisko vadīšanu un konkurētspējīgo priekšrocību, ir aplūkoti dažādu Rietumu autoru darbos (*P. Kotler, M. Porter, J. Hill, G. Jones, G. Hammel, C. K. Prahalad, B. de Wit, R. Meyer, G. Johnson, K. Scholes, J. B. Barney*) par stratēģisko vadīšanu. Šie jautājumi ir aplūkoti teorētiski, izmantojot pētījumus par lieliem Rietumu multinacionāliem uzņēmumiem, taču neviens no šiem darbiem nepiedāvā detalizētāku metodiku, kā radīt un attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību. Prakse rāda, ka uzņēmējiem un uzņēmumu vadītājiem nav pietiekamas izpratnes par konkurenci un tās ietekmi uz uzņēmumu, konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma darbībā, par to, kā pareizi izmantot sava uzņēmuma resursus un spējas, kādi resursi un kādas spējas ir viņu rīcībā, vai ar šiem resursiem un spējām pietiek, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Analizējot šo problemātiku, Autors atklāja vairākas neatrisinātas problēmas.

- Maz ir tādu zinātnisko pētījumu un to rezultātu publikāciju, kas padziļināti pētītu konkurētspējīgās priekšrocības jautājumus. Autori savos darbos, aplūkojot konkurētspējīgās priekšrocības jautājumus, vairumā gadījumu atsaucas uz vienu autoru – M. Porteru.
- Latvijā nav veikti pētījumi, kas noskaidrotu uzņēmēju izpratni par konkurētspējīgās priekšrocības jautājumiem un to lietojumu praksē, nav arī pētījumu, kā uzņēmēji vada savus uzņēmumus. Līdz ar to nav skaidrības par to, kāda ir situācija Latvijā.
- Latvijā līdz šim nav pieejams detalizēts teorētisks konkurētspējīgās priekšrocības jautājumu apkopojums un izvērtējums par tās lietderību un piemērojamību uzņēmējdarbībā Latvijā.
- Nav izstrādāta konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas metodika.
- Pētījumu neesamība ir iemesls tam, ka trūkst terminoloģijas latviešu valodā vairāku jautājumu izklāstam.

Līdz ar to ir jāsecina, ka aplūkotie jautājumi ir nepietiekami pētīti un nav izstrādāts to praktiskais lietojums.

Pētījuma objekts un priekšmets

Pētījuma objekts ir Latvijas mazie un vidējie uzņēmumi, to izpratne un attieksme pret konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma vadīšanā. Autora piedāvātos teorētiskos atzinumus un praktisko lietojumu var izmantot visās uzņēmumu grupās. Pētījuma priekšmets ir konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un attīstīšana.

Darba mērķis

Darba mērķis ir izstrādāt konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas teorētisko pamatojumu un tā praktiskā lietojuma metodiku.

Uzdevumi

No darba mērķa izriet darba galvenie uzdevumi:

- izvērtēt konkurētspējīgās priekšrocības būtības un satura teorētiskos aspektus,
- noteikt konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā,
- izvērtēt uzņēmuma resursu, kā arī prasmju lomu konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā,
- izpētīt uzņēmuma darbības procesa ietekmi uz konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas procesu,
- izstrādāt priekšnosacījumu sistēmu uzņēmuma veiksmīgai darbībai nozarē,
- izstrādāt uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas teorētisko pamatojumu,
- izstrādāt konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas sistēmu,
- izpētīt un analizēt Latvijas uzņēmēju izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību un tās lomu uzņēmuma vadīšanā,
- definēt konkurētspējīgās priekšrocības metodikas lietošanas priekšnosacījumus,
- radīt praktisku lietojumu konkurētspējīgās priekšrocības teorētiskām atziņām metodikas veidā, paskaidrojot tās radīšanu, attīstīšanu un pārņemšanu, kā arī aprobēt metodiku.

Pētījuma metodes

Darba izstrādē izmantotas vispārpieņemtas ekonomikas zinātnes pētījumu dedukcijas un indukcijas metodes, kvalitatīvās un kvantitatīvās metodes, to skaitā grupējumu, salīdzinošās analīzes, empīriskās un teorētiskās pētījumu metodes, statistikas, skaitliskās informācijas aprakstīšanas un grafiskās attēlošanas metodes. Darba otrās daļas izstrādē Autors izmantojis aptaujas un statistikas analīzes metodes. Aptaujāti bija 211 uzņēmumi Latvijā. Aptaujas izlases kopas raksturojums parādīts darba otrajā daļā, aptaujas anketa ir Pielikumā Nr. 3.

Aptaujas rezultātu analīzei un atspoguļošanai izmantota datorprogramma Microsoft Excel 2000. Atsevišķu attēlu noformēšanai izmantota datorprogramma Microsoft Visio 2000.

Darba teorētiskais un metodoloģiskais pamats

Darbā ir izmantoti:

- publicētie zinātniskie darbi, kas norādīti izmantotās literatūras sarakstā,
- Centrālās Statistikas pārvaldes, Pasaules Bankas, Latvijas Bankas un citu avotu publicētie statistikas dati,
- LR Ekonomikas ministrijas interneta mājas lapas resursi,
- interneta resursi,
- Autora izstrādātie publicētie pētījumi,
- Autora patstāvīgi izstrādātie nepublicētie pētījumi un nepublicētās metodes.

Pētījuma ierobežojumi

Neskatoties uz to, ka konkurētspējīgās priekšrocības jautājumi ir uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas sastāvdaļa, šī darba ietvaros netiks detalizēti pētīti visi uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas procesa sistēmu veidojošie elementi. Stratēģiskās vadīšanas process ietver daudzas vadības zinātņu apakšnozares, tomēr šī darba ietvaros būs pētīts tās centrālais elements, kas caurvij visu sistēmu, un proti – konkurētspējīgā priekšrocība.

Darba struktūra

Darba struktūru veido trīs daļas. Darba kopējais apjoms, neieskaitot pielikumus, ir 188 lapas datorrakstā. Darbā ir iekļautas 2 tabulas, 66 attēli un četri pielikumi. Bibliogrāfiskajā sarakstā ir 81 izmantotās literatūras avots.

Darba saturs veidots atbilstoši darba uzdevumiem. **Pirmā daļa** galvenokārt veltīta konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas un attīstīšanas teorētiskajiem aspektiem. Pētot konkurētspējīgās priekšrocības būtību, saturu un definīcijas, Autors atklāj, ka zinātniskajā literatūrā daudzi jautājumi, kas skar konkurētspējīgo priekšrocību, nav definēti vai to definīcijas ir pretrunīgas, tāpēc Autors dod savu konkurētspējīgās priekšrocības definīciju, ievieš jaunus jēdzienus, kā arī pilnveido citus jēdzienus un to satura skaidrojumus.

Otrs būtisks jautājums pirmās nodaļas ietvaros ir konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā. Autors uzsver konkurētspējīgās priekšrocības lomu visos uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas līmeņos un attiecīgi nosaka katra vadības līmeņa lomu konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā.

Joprojām neatrisināta problēma ir, kā noteikt, kādas ir uzņēmuma atšķirīgās prasmes un kas tās veido. Darbā ir uzsvērtas atšķirīgās prasmes kā būtiskākais konkurētspējīgās priekšrocības avots un aplūkots atšķirīgo prasmju veidošanās process. Analizējot atšķirīgās prasmes, ir pētīti uzņēmuma resursi un spējas, kā arī aplūkota viena no būtiskākajām analīzes metodēm – uzņēmuma darbības procesa vērtību veidojošā ķēde. Īpaši ir akcentēts zinātniskajā literatūrā neaplūkots jautājums par uzņēmuma darbības vērtību ķēdes izveidi, kā arī aplūktas vērtību ķēdes analīzes metodes.

Neatkarīgi no tā, vai uzņēmuma rīcībā ir vai nav atšķirīgās prasmes un konkurētspējīgās priekšrocības, uzņēmums darbojas konkrētā nozarē. Maz pētīts ir jautājums par priekšnoteikumiem, kas nosaka uzņēmumu veiksmi vai neveiksmi nozarē. Autors piedāvā savu risinājumu, kā apzināt tos nozares faktorus (nozares veiksmes faktorus), kas nosaka jebkura uzņēmuma darbības veiksmi attiecīgajā nozarē. Nākamais jautājums ir uzņēmuma darbības atbilstība konkrētiem veiksmes faktoriem. Autors piedāvā salīdzināšanu kā vienkāršāko veidu, lai novērtētu minēto atbilstības pakāpi. Salīdzināšanas procesā uzņēmums rada savu konkurētspējīgo priekšrocību.

Ja konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta, tas nenozīmē, ka to varēs ilgstoši izmantot, būtiski ir attīstīt šo priekšrocību. Darba ietvaros ir aplūkotas četras metodes, kā attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību, izmantojot atšķirīgās prasmes, un tā ir efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmes.

Veiktā analīze un secinājumi rada nepieciešamību noskaidrot konkurētspējīgās priekšrocības ilgspējas problēmu. Autors piedāvā savu ilgspējas kritēriju sistēmu.

Otrajā daļā ir raksturota un analizēta Latvijas uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību un parādīts, kādā veidā uzņēmēji vada savus uzņēmumus. Analīzes pamatā ir Autora veiktā Latvijas uzņēmēju aptauja. Pētījuma ietvaros Autors analizē uzņēmēju izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību, raksturo iespējamās priekšrocības aizstājējus, uzņēmumu stratēģiskās vadīšanas jautājumus, nozares analīzes un nākotnes redzējumu, nozares atbalsta nepieciešamību, uzņēmumu iekšējās analīzes jautājumus, investīciju novērtēšanas prasmi, konkurētspējīgās priekšrocības elementu izvērtējumu, minimālo prasību novērtējumu, uzņēmēju izglītības līmeni un citus jautājumus. Aptaujas rezultāti atklāj vairākas uzņēmēju vājās vietas, un būtiskākās no tām ir uzņēmumu nepietiekamā izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību un stratēģiskās vadīšanas principu neizmantošana uzņēmumu vadīšanā. Nodaļas ietvaros Autors dod savu skatījumu, kādi pasākumi ir jāveic situācijas uzlabošanai gan valsts, gan uzņēmumu līmenī.

Darba trešajā daļā Autors izstrādā konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģiju un tās izmantošanas priekšnosacījumus. Tā kā jaunas metodoloģijas izmantošanas rezultāti ir atkarīgi no lietošanas priekšnosacījumu ievērošanas, Autors piedāvā priekšnosacījumu sistēmu, lai izstrādātā metodoloģijas lietošana būtu iespējama, sekmīga un dotu tās lietotājiem gaidītos rezultātus. Nodaļas ietvaros ir aplūkotas trīs metodikas:

- konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, kas aplūko secīgu pasākumu kopumu, ar kuru palīdzību radīt konkurētspējīgo priekšrocību. Izstrādātās metodikas pamatā ir izmantota uzņēmuma vērtību ķēde;
- konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodika. Ar šīs metodikas palīdzību radītā priekšrocība tiek attīstīta, izmantojot konkurētspējīgās priekšrocības četrus veidojošos elementus. Konkurētspējīgā priekšrocība nav sastindzis veidojums, un, neattīstot radīto konkurētspējīgo priekšrocību, to var zaudēt;
- konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodika. Tie ir secīgi soļi, kā pārņemt mātes uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību jaunizveidotā uzņēmumā, izmantojot TQM (angļu val. *Total Quality Management* – visaptverošas kvalitātes vadība) principus.

Pētījuma veikšanas periods

Aptauja par Latvijas uzņēmumu izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību un tās lomu uzņēmumu vadīšanā veikta 2003. gadā. Autora teorētiskie pētījumi un metodoloģijas izstrāde par konkurētspējīgo priekšrocību un tās problemātiku veikti laika posmā no 1998. līdz 2004. gadam.

Autora zinātniskais ieguldījums (novitāte)

Darba ietvaros ir izstrādātas šādas zinātniskās novitātes.

1. Izstrādāts jauns konkurētspējīgās priekšrocības un konkurētspējīgā trūkuma jēdziena skaidrojums. Piedāvāts un izskaidrots jauns konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modelis, nodrošināšanas process un tā elementi. Modeļa ietvaros Autors ievieš jaunus jēdzienus – konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un attīstīšana – un dod šo jēdzienu skaidrojumu.
2. Noteikti stratēģiskās vadīšanas līmeņi un to saturs, kā arī pierādīta konkurētspējīgās priekšrocības vieta un loma katrā stratēģiskās vadīšanas līmenī.

3. Piedāvāta uzņēmuma prasmju jauna grupēšana un to skaidrojums, ieviesti jauni jēdzieni – pamatprasmes un atšķirīgās prasmes – un dots šo jēdzienu skaidrojums.
4. Izstrādāts un izskaidrots vērtību ķēdes izveides process, dots tā pamatojums un procesa apraksts. Autors piedāvā jaunu metodiku izmaksu un vērtības radītāju analīzei, izstrādājot konkrētus soļus analīzes veikšanā.
5. Izstrādāts un izskaidrots jauns modelis nozares veiksmes faktoru noteikšanai. Modeļa ietvaros Autors ievieš un paskaidro tādus jaunus jēdzienus kā minimālas prasības nozarē, veiksmes faktori un kritiskie veiksmes faktori. Izstrādāts jauns nozares ietekmes modeļa pamatojums lietojumam Latvijā.
6. Izstrādāts jaunu metožu kopums konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai. Šī kopuma ietvaros ir:
 - a. izstrādāts jauns salīdzināšanas (*benchmarking*) metodes lietojums un izskaidrota tā lietošana,
 - b. izstrādāts jauns pamatprasmju matricas lietojums un tā pamatojums,
 - c. izstrādāti konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas nodrošināšanas priekšnosacījumi.
7. Pirmo reizi Latvijā veikta Latvijas uzņēmēju aptauja un noskaidrota uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību un tās lomu uzņēmuma vadīšanā. Pētījuma rezultātā izstrādāti ieteikumi LR Ekonomikas ministrijas Mazo un vidējo uzņēmumu atbalsta programmas projekta 2003.–2006. gadam uzlabošanai.
8. Izstrādāta konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija, kas ietver trīs metodikas: konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodika. Izstrādāti priekšnosacījumi piedāvātās metodoloģijas sekmīgai lietošanai.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

1. Vai pastāv vienots viedoklis un vai tāds ir vajadzīgs par to, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība.
2. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modelis un procesa skaidrojums ir nepilnīgs. Process ir jāsadala divās daļās: konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, izmantojot vērtību ķēdi un salīdzināšanu, un attīstīšana, kas pamatojas uz konkurētspējīgās priekšrocības elementu lietojumu.
3. Vai un kāda ir konkurētspējīgās priekšrocības loma un vieta uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā.
4. Uzņēmuma prasmju dalījuma pamatojums ir nepilnīgs, jo konkurētspējīgās priekšrocības avoti ir atšķirīgās prasmes, kas veidojas no pamatprasmēm.
5. Uzņēmuma vērtību ķēdes lietošanas pamatā ir vērtību ķēdes izveides process.
6. Kāda ir nozares evolucionārā un nozares radīšanas skatījuma ietekme uz uzņēmumu Latvijā šobrīd un nākotnē.
7. Ir jārada jauns nozares veiksmes faktoru modelis, kura pamatā ir divi faktori: uzņēmuma darbības atbilstība nozares veiksmes faktoriem un kritisko veiksmes faktoru izmantošana savā darbībā. Šim modelim ir jāpamato uzņēmuma veiksmīga darbība.
8. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu veic ar salīdzināšanas (*benchmarking*) palīdzību.
9. Ir jāpierāda pamatprasmju matricas lietojums konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā.
10. Ir jāpierāda, ka konkurētspējīgai priekšrocībai ir jābūt ilgtspējīgai un jāatbilst ilgtspējas kritērijiem.

Aizstāvamās tēzes par pētījumu kāda ir Latvijas uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību, ir dotas 2. pielikumā.

1. Ziņojumi par zinātniskā darba rezultātiem

- Starptautiskajā konferencē «4th European Young Leaders Conference» Osnabrikā (Vācija), 2004. gada 1. jūlijā ar referātu «Future vision of competitiveness of Baltic young leaders»,
- Baltijas Menedžmenta asociācijas (BMDA) 2. gadskārtējā starptautiskajā konferencē «Enhancing Baltic Managerial Competitiveness» 2004. gada 15. maijā ar referātu «Do we have managerial competitiveness in Baltic's?»,
- Latvijas Universitātes 61. gadadienai veltītajā zinātniskajā konferencē ar referātu «Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšana, izmantojot kvalitātes sistēmas veidošanas elementus»,
- Biznesa augstskolas «Turība» starptautiskajā konferencē «Ilgtspējīga tūrisma attīstība: tendences, pieredze, iespējas» 2003. gada aprīlī ar referātu «Konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma funkcionālā līmeņa stratēģijā»,
- Ventspils augstskolas rīkotajā starptautiskajā konferencē «Information Society and Modern Business» 2003. gada 31. janvārī ar referātu «The role of competitive advantage on all levels of strategic management»,
- Latvijas Banku augstskolas 5. gadskārtējā konferencē «Ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas» 2003. gada 11. septembrī ar referātu «Stratēģiskās vadīšanas principu izmantošana uzņēmumu vadīšanai Latvijā»,
- Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras valdes sēdē 2003. gada 9. septembrī,
- Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras Mazo un vidējo uzņēmumu sadarbības padomē 2003. gada 10. septembrī,
- Biznesa augstskolas «Turība» starptautiskajā konferencē «Ekonomisko un sociālo attiecību transformācija: procesi, tendences, rezultāti» ar referātu «Baltijas kalendāru nozares izvērtējums» (ar līdzautoru A. Dzdonu) 2001. gada 30. martā.

2. Publikācijas

- Latvijas Banku augstskolas 5. gadskārtējās konferences «Ilgtspējīgas attīstības priekšnoteikumi: jauni izaicinājumi un perspektīvas» rakstu krājums, referāts «Stratēģiskās vadīšanas principu izmantošana uzņēmumu vadīšanai Latvijā», 63.-70. lpp.,
- Ventspils augstskolas rīkotās starptautiskās konferences «Information Society and Modern Business» publikācijas, referāts «The role of competitive advantage on all levels of strategic management», 77.-83. lpp.,
- Latvijas Universitātes raksti, Vadības zinātne, 660. sējums, 2003. gads, problēmraksts «Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšana, izmantojot kvalitātes sistēmas veidošanas elementus», 154.-161. lpp.,
- Latvijas Universitātes doktorantu rakstu krājums, raksts «Konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma vadīšanā Latvijā: aptaujas rezultāti»,
- Biznesa augstskolas «Turība» starptautiskās konferences «Ilgtspējīga tūrisma attīstība: tendences, pieredze, iespējas» rakstu krājums, referāts «Konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma funkcionālā līmeņa stratēģijā», 74.-79. lpp.,
- Biznesa augstskolas «Turība» starptautiskās konferences «Ekonomisko un sociālo attiecību transformācija: procesi, tendences, rezultāti» rakstu krājums, referāts «Baltijas kalendāru nozares izvērtējums» (ar līdzautoru), 109.-114. lpp..

3. Citas ar darba tematu saistītas publikācijas

- «Iepazīstinās ar pētījumu par uzņēmumu konkurētspēju ES», 2003. gada 10. septembrī, LETA ziņu aģentūra, www.leta.lv,
- «Pētījums: Latvijas uzņēmumos trūkst stratēģiskās vadības», 2003. gada 11. septembrī, LETA ziņu aģentūra, www.leta.lv,
- «Tiks prezentēts pētījums par mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspēju» 2003. gada 11. septembrī, www.debets.lv,

- «Pētījuma rezultāti: konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma vadīšanā Latvijā», LTRK ziņas, 2003. gada 15. septembrī,
- «Trūkst izpratnes par stratēģisko vadīšanu», 2003. gada 17. septembrī, Neatkarīgā Rīta Avīze,
- «Верить или не верить: Объективность многих опросов под сомнением», Коммерсант Балтии, 2003. gada 24. septembrī,
- Aptaujas rezultāti publicēti Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras mājas lapā, www.chamber.lv,
- Intervija raidījumā «Kā bankā», Latvijas Radio 1, 2003. gada 24. septembrī,
- Vakara ziņas 20:00, Latvijas Neatkarīgā Televīzija, 2003. gada 10. septembrī, pētījuma atstāstījuma sižets,
- J. Caune, A. Dziedons, L. Pētersons. Stratēģiskā vadīšana, Kamene, Rīga: 2000,
- J. Caune, A. Dziedons. Stratēģiskā vadīšana: Funkcionālā, biznesa un korporatīvā līmeņa stratēģija, De Novo, Rīga, 2004.

Iesniegts publicēšanai

- Latvijas Universitātes doktorantu rakstu krājums «LU raksti, Ekonomikas sērija, 2004. gads», problēmraksts «Nozares veiksmes faktori un to salīdzināšana ar uzņēmuma darbību»,
- Baltijas Menedžmenta asociācijas (BMDA) 2. gadskārtējās starptautiskās konferences materiāli «Enhancing Baltic Managerial Competitiveness» 2004. gada 15. maijā, referāts «Do we have managerial competitiveness in Baltic's?»,
- J. Caune, A. Dziedons. Stratēģiskā vadīšana, 2. izdevums, DeNovo, Rīga: 2005.

4. Cita aprobācija

Atzinumu vēstules par izstrādātā pētījuma nozīmību un metodikas lietderību:

- Banku augstskola,
- Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera, SO,

- VOLVO Truck Latvia, SIA,
- Latvijas Biznesa Konsultantu asociācija, SO,
- Tieto Enator, SIA,
- BSM Konsultanti, SIA,

Atzinumu vēstules un komentāri par izstrādātās metodikas lietojumu:

- Valmieras tipogrāfija Lapa, SIA,
- Aigas Nams, SIA,
- Jelgavas tipogrāfija, SIA,
- BALTA eko, SIA,
- Saldus Ceļinieks, SIA.

1. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un attīstīšana

1.1. *Konkurētspējīgās priekšrocības būtība un saturs*

Mūsdienu globālā ekonomika vairs nav nemainīgs un paredzams veidojums, tā ir ļoti dinamiska vide, ko raksturo daudzas izmaiņas. Šīs izmaiņas pārsvarā ir neparedzamas, jo mainās pircēju vēlmes, ienāk jaunas tehnoloģijas, kas padara jau tā dažādās pircēju vēlmes vēl dažādākas, dibinās jauni uzņēmumi, bet citi bankrotē, veidojas un izjūk dažādas vienošanās uzņēmumu starpā. Ekonomiku mūsdienās var raksturot kā pārmaiņu ekonomiku, kuras ietvaros darbojas uzņēmumi. Daudzās pārmaiņas izvirza uzņēmumam un tā darbībai citas prasības un nosacījumus, jo uzņēmumam ir nepārtraukti jāpielāgojas mainīgajai situācijai. Stāvoklis veidojas vēl sarežģītāks, jo spēja pielāgoties mainīgajai videi vien nenodrošina uzņēmumam veiksmīgu darbību – tam ir jābūt ar kaut ko pārākam par citiem tirgus dalībniekiem, t.i., jāspēj sekmīgi konkurēt. Pārākums par konkurentiem jeb priekšrocība, kuras dēļ pircēji izvēlas dotā uzņēmuma produkciju, nodrošina uzņēmuma izdzīvošanu un attīstību. Līdz ar to konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienu globālajā pārmaiņu ekonomikā ir izšķirošais ierocis konkurences cīņā un ir stabils pamats uzņēmuma sekmīgai darbībai un attīstībai. Konkurētspējīgā priekšrocība mūsdienās ir katra uzņēmuma vadīšanas centrālais jautājums, jo tā atbild uz jautājumu – ar ko uzņēmums ir labāks par citiem uzņēmumiem. Pārmaiņu apstākļos, katram uzņēmumam aktuāla ir konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un sekojoša tās attīstīšana, lai uzņēmuma veiksmē pastāvētu līdz ar pārmaiņām ekonomikā un turpinātu nodrošināt uzņēmuma veiksmīgu darbību.

Lai gan konkurētspējīgajai priekšrocībai ir ļoti liela nozīme uzņēmumā, jāatdzīst, ka šai tematikai nav veltīti daudzi zinātniski darbi. Pirms detalizēti analizēt konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu un attīstīšanu, vispirms ir jāaplūko konkurētspējīgās priekšrocības būtība, kas ir izteikta konkurētspējīgās priekšrocības definīcijā.

Analizējot zinātnisko literatūru, ir atrastas šādas definīcijas.

- Uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība, kad tā darbība nozarē vai tirgū rada ekonomisko labumu un kad tikai daži konkurējošie uzņēmumi iesaistās līdzīgās darbībās [1, 9].
- Konkurētspējīgā priekšrocība ir tad, kad uzņēmumam ir pārāki resursi, prasmes un stāvoklis tirgū par saviem konkurentiem [29, 37].
- Konkurētspējīgā priekšrocība rodas no spējas radīt pamatprasmes ar zemākām izmaksām un ātrāk nekā konkurenti, un kuras rada jaunus produktus [28, 436].
- Uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība, kad uzņēmuma peļņas līmenis ir augstāks nekā vidējais līmenis nozarē, kurā uzņēmums darbojas, un kad konkurētspējīgā priekšrocība ir ilgtspējīga, t.i., ja uzņēmums ir spējīgs saglabāt augsto peļņas līmeni daudzu gadu garumā [14, 123].
- Kad uzņēmuma peļņas līmenis ir augstāks nekā vidējais līmenis nozarē, kurā uzņēmums darbojas, uzskata, ka uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība [25, 34].
- Konkurētspējīgā priekšrocība galu galā veidojas no nacionālo īpatnību un uzņēmuma stratēģijas veiksmīga salikuma [26].

Kā redzams, dažādi autori piedāvā atšķirīgas konkurētspējīgās priekšrocības definīcijas. Tās analizējot, Autors norāda uz vairākiem būtiskiem to trūkumiem.

- Pirmkārt, konkurētspējīgās priekšrocības jēdziena definīcijā nav vienotības. Katrs autors konkurētspējīgo priekšrocību traktē atšķirīgi. Pat viena autora dažādos darbos konkurētspējīgā priekšrocība ir definēta dažādi. Neskatoties uz atšķirībām definīcijās, vērā ņemams ir apstāklis, ka to vienojošs elements ir peļņa kā konkurētspējīgās priekšrocības mērs.
- Otrkārt, aplūkotajās definīcijās autori min tikai pazīmes, kad var apgalvot, ka uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība.
- Treškārt, Latvijā mūsdienās peļņas vai zaudējuma aprēķinā absolūto peļņas lielumu var ietekmēt daudzi faktori: grāmatvedības īpatnības, uzņēmuma lielums un nozare, kurā uzņēmums darbojas. Bez jau minētajiem

uzņēmuma peļņas lielumu ietekmējošiem faktoriem ir jāatzīmē ēnu ekonomikas klātesamība Latvijas ekonomikā. Latvijā ēnu ekonomikas apjoms no IKP (iekšzemes kopprodukta) veido 40%, turpretī Rietumeiropas valstīs šis rādītājs ir apmēram 15–16% [44]. Tādējādi Latvijā ēnu ekonomikas īpatsvars ir daudz augstāks nekā Rietumeiropā. Neraugoties uz salīdzinoši lielo ēnu ekonomikas īpatsvaru IKP, situācija Latvijā uzlabojas. Līdz ar to Latvijas apstākļos par konkurētspējīgās kritēriju izmantot tikai peļņu nav korekti.

Apkopojot Autora norādītos trūkumus, var secināt, ka minēto konkurētspējīgās priekšrocības definīciju lielākais trūkums ir tas, ka nav definēta pati konkurētspējīgā priekšrocība. Šīs definīcijas neatbild uz jautājumu, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Tādēļ Autors apgalvo, ka pēc būtības pastāvošās definīcijas ir padomi jeb norādījumi, kā noteikt un izmērīt, vai uzņēmumam konkurētspējīgā priekšrocība piemīt vai ne. Šajās definīcijās konkurētspējīgās priekšrocības izteiksmes mērs ir peļņas absolūtais lielums. Autors norāda uz vairākām problēmām, kas ierobežo uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības mērīšanu, balstoties uz peļņas absolūto lielumu.

- Pirmkārt, absolūtā peļņa nav objektīvs konkurētspējas mērs. Bieži vien uzņēmēji cenšas dažādos veidos – gan legāli, gan nelegāli – slēpt vai, gluži otrādi, – pārspīlēt uzņēmuma patieso peļņu. Tomēr ir daudzi uzņēmumi, kuru peļņas rādītāji nav sagrozīti un kas parāda reālo situāciju, jo datu pareizībā ir ieinteresēta ne tikai uzņēmumu vadība un darbinieki, bet arī citas ārējās ieinteresētās puses.
- Otrkārt, investīcijas ir būtisks faktors, kas var ietekmēt uzņēmuma darbības rezultātus ne tikai Latvijā, bet arī visā pasaulē. Bieži vien ārēji neperspektīvi uzņēmumi ar zemiem peļņas rādītājiem vai pat zaudējumiem pēc investīciju ieplūduma un ražošanas pārkārtošanas parāda labus darbības rezultātus. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir potenciāls, bet tas netiek atbilstoši izmantots, vai arī nav izveidojusies tāda situācija, lai potenciāls tiktu izmantots.

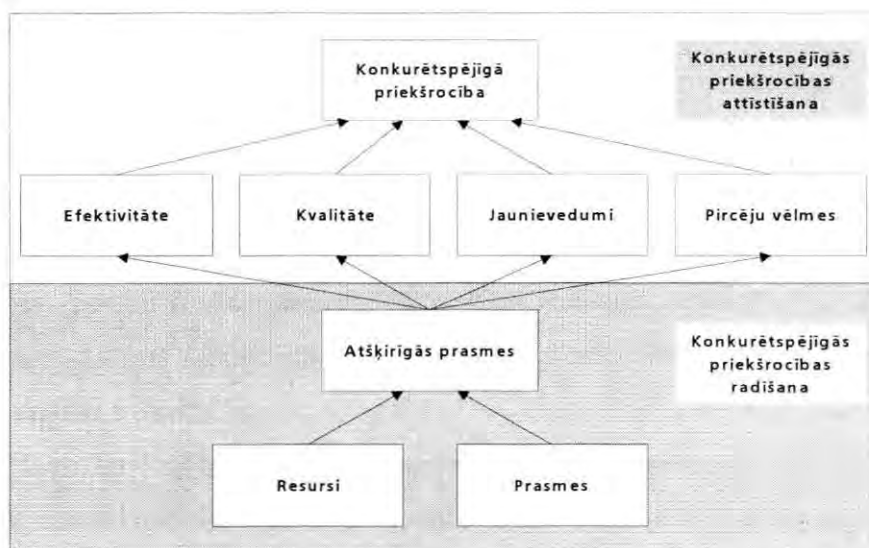
- Treškārt, ir jāņem vērā fakts, ka uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība arī situācijā, kad uzņēmums ir peļņu nesošs, bet peļņas līmenis nav virs vidējā nozarē. Tas attiecas uz maziem un vidējiem uzņēmumiem, kas ir specializējušies kādas noteiktas nozares ietvaros un sekmīgi darbojas.
- Ceturtkārt, ir jāņem vērā peļņas daba – tā parāda vēsturiski, kā ir strādājis uzņēmums, bet neparāda uzņēmuma tagadnes pelnītspēju un pelnītspējas potenciālu nākotnē. Būtisks rādītājs potenciālās konkurētspējas novērtējumā ir akcijas cena (sava veida pelnītspējas potenciāla identifikators) tiem lielajiem uzņēmumiem, kas ir kotēti biržā. Autors atzīmē, ka maziem un vidējiem uzņēmumiem minētais rādītājs nav aktuāls, jo šie uzņēmumi biržās parasti nekotējas, tādēļ vēl jo sarežģītāk ir novērtēt mazo un vidējo uzņēmumu konkurētspējīgo priekšrocību.

Šo iemeslu dēļ labākais veids, kā novērtēt konkurētspēju, pēc Autora domām ir novērtēt rentabilitāti (*ROS – return on sales*), aktīvu atdevi (*ROA – return on assets*) vai bruto peļņas rezervi (ko aprēķina, atskaitot kopējās izmaksas no kopējiem ieņēmumiem un rezultātu dalot ar kopējām izmaksām).

Tāpat visaptveroša konkurētspējīgās priekšrocības definīcija nepastāv, tādēļ Autors piedāvā savu konkurētspējīgās priekšrocības jēdziena skaidrojumu: konkurētspējīgā priekšrocība ir vērtību veidojošās darbības un resursi, kas nodrošina rentabilitāti virs vidējā rentabilitātes līmeņa nozarē un spēj to saglabāt daudzu gadu garumā, t.i., ir ilgtspējīga. Konkurētspējīgās priekšrocības definīcija norāda uz tās veidojošiem elementiem, kas detalizētāk paskaidro konkurētspējīgās priekšrocības saturu.

Konkurētspējīgo priekšrocību nodrošina elementu kopums, uz kuriem balstās konkurētspējīgā priekšrocība. Visu konkurētspējīgās priekšrocības elementu kopumu, kas ir izkārtoti noteiktā secībā, Autors piedāvā saukt par konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modeli. Balstoties uz zinātniskajā

literatūrā aprakstīto modeli [14], Autors piedāvā savu konkurētspējīgās priekšrocības modeli, kas ir parādīts 1.1. attēlā.



1.1. attēls. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modelis

Konkurētspējīgās priekšrocības **avoti** modeli ir uzņēmuma rīcībā esošie resursi un prasmes. Resursi ir gan uzņēmuma materiālie, gan nemateriālie resursi, savukārt prasmes ir uzņēmuma zināšanas, spējas un attieksme, kas nepieciešamas, lai koordinētu un efektīvi izmantotu savus resursus. Ne visi resursi un prasmes var būt konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Tikai atšķirīgie resursi un atšķirīgās prasmes, ko apzīmē ar vienu jēdzienu - **atšķirīgās prasmes**, ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā.

Pastāv četri elementi, kas var attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību, izmantojot atšķirīgās prasmes. Tie ir **efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierināšana**. Šie elementi ir savstarpēji ļoti cieši saistīti. Piemēram, augsta kvalitāte var veicināt augstu efektivitātes līmeni, bet jaunievedumi – kvalitāti un klientu vēlmju apmierināšanu [14, 126-132]. Konkurētspējīgās priekšrocības idejas pamatā ir pieņēmums, ka uzņēmuma peļņa ir augstāka tad, kad tas ir spējīgs piedāvāt pircējam lielāku vērtību nekā konkurenti [25, 33-228]. Ja kāds no elementiem ir augstākā līmenī nekā pārējie konkurentiem, uzņēmums ir nodrošinājis savu konkurētspējīgo priekšrocību. Tādējādi uzņēmumam ir

jānodrošina šie elementi salīdzinoši pārākā pakāpē, nekā tie ir konkurentiem – augstākā efektivitāte, augstākā kvalitāte, pārākie jaunievedumi un augstākā klientu vēlmi apmierināšana. Lai šie četri elementi būtu nodrošināti augstākā līmenī, katrā uzņēmumā izmanto atšķirīgas darbības. Autors tās dēvē par konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodēm. Tās ir metodes, ko jebkurš uzņēmums var lietot, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību, neatkarīgi no nozares, precēm vai pakalpojumiem, ko tas piedāvā.

1.1. attēlā parādīto konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modeli zinātniskajos darbos aplūko kā vienotu un nedalāmu. Pēc Autora domām, šādai pieejai ir vairāki trūkumi.

1. Autori savos darbos izmanto tādas jēdzienus kā konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, veidošana, attīstīšana un sasniegšana, ar tiem raksturojot modeļa darbību. Saturiski šie jēdzieni ir lietoti haotiski, bez noteiktas sistēmas, un tas rada grūtības autoru izklāstīto uzskatu uztveršanā un viennozīmīgā interpretācijā.
2. Nav nodrošināta skaidrība modeļa lietojumā. Visus elementus savienojot vienotā sistēmā, analīzes process ir pārāk garš un kļūst nepārskatāms, jo analīzes gaitā ir izmantotas daudzas un sarežģītas analīzes metodes.
3. Analīzi nesadalot vairākos posmos, uzņēmumi lieki tērēs laiku visa analīzes procesa veikšanai tā vietā, lai analizētu sev nepieciešamos posmus.
4. Neviennozīmīgi lietotie jēdzieni rada sajukumu un neskaidrību metožu izmantošanā, lai analizētu attiecīgo modeļa posmu.

Nemot vērā aprakstītos trūkumus, Autors iesaka konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas procesu sadalīt divās daļās jeb divos secīgos apakšprocesos. Katram no šiem procesiem ir atšķirīgs saturs.

1. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, kas 1.1. attēlā atzīmēta ar pelēku fonu. Šis process ir saistīts ar konkurētspējīgās priekšrocības avotu noskaidrošanu un analīzi, atšķirīgo prasmju noskaidrošanu, kā arī ar

konkurētspējīgās priekšrocības definēšanu. Tikai tad, kad ir noteikta uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība, var pāriet pie nākamā soļa – konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas.

2. Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana. Fakts vien, ka uzņēmums ir noteicis savu konkurētspējīgo priekšrocību, ir nepietiekams, lai sekmīgi darbotos ilglaicīgā periodā. Lai nodrošinātu konkurētspējīgās priekšrocības ilglaicīgumu, tā ir jāattīsta atbilstoši tās saturam, izmantojot kādu no četrām metodēm: efektivitātes paaugstināšana, kvalitātes paaugstināšana, pārāki jaunievedumi un labāka klientu vēlmju apmierināšana.

Sadalīt procesu divās daļās ir nepieciešams, jo uzņēmumi var atrasties atšķirīgās situācijās, un tādā gadījumā atšķirīgs ir arī konkurētspējīgās priekšrocības nodrošinošā procesa saturs. Ir uzņēmumi, kas nav noskaidrojuši sava uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. To ir jāizdara vispirms, un tikai tad var izvēlēties attīstības virzienu. Tomēr daudz biežāk veidojas situācija, kad vēlreiz ir jāpārskata, vai uzņēmuma izvēlēta konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metode ir atbilstoša tās saturam, jo izraudzītā attīstības metode nosaka turpmāko praktisko rīcību. Šī iemesla dēļ nav nepieciešams atkārtoti veikt konkurētspējīgās priekšrocības definēšanu. Taupot laiku, uzņēmums uzreiz var izvērtēt izvēlēto attīstīšanas metodi vai metožu kopumu un atbilstoši izraudzītajai metodei rīkoties.

Kā Autors jau ir norādījis, konkurētspējīgās priekšrocības mērs ir uzņēmuma peļņa. Visplašāk izmantotā teorija paredz: lai uzņēmuma peļņa būtu lielāka par vidējo peļņu dotajā nozarē (vai, kā Autors piedāvā, – rentabilitāte augstāka par vidējo nozarē), jāizpildās vienam no trijiem priekšnosacījumiem:

- uzņēmuma preces vai pakalpojuma vienas vienības cenai jābūt augstākai nekā attiecīgās preces vai pakalpojuma vidējai cenai nozarē un tās vienas vienības ražošanas izmaksām jābūt ekvivalentām ar vidējā līmeņa uzņēmuma izmaksām;
- uzņēmuma preces vai pakalpojuma vienas vienības izmaksām jābūt zemākām nekā attiecīgās preces vai pakalpojuma izmaksām vidēja līmeņa

uzņēmumā un tā vienas vienības cenai jābūt ekvivalentai ar nozares vidējām cenām;

- uzņēmuma preces cenai jābūt augstākai par vidējo nozarē un izmaksām – zemākām nekā vidējā līmeņa uzņēmumā [24, 35].

Šie priekšnosacījumi konkurētspējīgās priekšrocības aspektā, ir raksturīgi pieejai «no ārpuses uz iekšu», ko pārstāv tādi autori kā M. Porters un H. Mintzbergs. Šai pieejai ir raksturīga pielāgošanās ārējās vides situācijai. Autori uzskata, ka uzņēmumam nav jābūt centrētam tikai uz sevi, bet gan, izmantojot ārējo vidi kā sākumpunktu, tam jānosaka savas darbības stratēģija. Uzņēmumam ir jāizanalizē ārējā vide un jānosaka iespējas tirgū, tās ir jāanalizē un tad attiecīgi jāpielāgo savu konkurētspējīgo priekšrocību vides diktētajiem nosacījumiem.

Paralēli šai pieejai pastāv otra pieeja konkurētspējīgās priekšrocības rašanās priekšnosacījumiem, un tas ir skatījums «no iekšpuses uz āru». Šī skatījuma pārstāvji uzsver faktu, ka konkurētspējīgā priekšrocība ir jārada, balstoties uz uzņēmuma spējām un resursiem, nevis tirgus piedāvātām iespējām. Šī teorētiskā skatījuma pārstāvji ir G. Stalks, P. Evans, L. Šulmans, G. Hammels, K.K. Prahalads. Šī virziena spilgts pārstāvis ir Džejs B. Barnejs, kurš uzskata, ka uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas iespējamību nosaka resursi. Pēc Dž. B. Barneja domām, konkurētspējīgā priekšrocība var rasties, ja uzņēmuma resursi atbilst šādām prasībām: tie ir vērtīgi, reti, grūti imitējami (kopējami) un grūti aizstājami ar citiem resursiem [2].

Autors šajā darbā, aplūkojot konkurētspējīgās priekšrocības rašanos, par pamatu izmanto M. Portera skatījumu uz konkurētspējīgās priekšrocības rašanās priekšnosacījumiem (pieeja «no ārpuses uz iekšu»), kā arī Dž. B. Barneja izstrādātos četrus resursu kritērijus. Šāda apvienojuma izmantošana nav nejauša vairāku iemeslu dēļ.

- Pēc Autora domām, skatījums «no iekšpuses uz āru» ir pārāk vienpusējs, jo aplūko tikai uzņēmuma spējas un resursus, bet neņem vērā to, vai šādi resursi un spējas dotajā nozarē kādam vispār ir nepieciešamas. Autors

uzskata, ka, ja uzņēmuma rīcībā ir resursi un spējas, kas atbilst iepriekš minētajām prasībām, tas nenozīmē, ka šāda uzņēmuma darbība būs rentabla. Lielākais trūkums ir šīs pieejas nerēķināšanās ar pircēju vēlmēm, kas var neatbilst uzņēmuma rīcībā esošajiem resursiem un spējām.

- Lai gan pieeja «no ārpuses uz iekšpusi» ir vispusīga, tās trūkums ir fakts, ka minētās pieejas pamatā ir dinamiska pielāgošanās mainīgajai tirgus situācijai, neuzsverot konkurētspējīgās priekšrocības darbību ilgākā laika periodā, t.i., ilgtspēju. Autori norāda, ka konkurētspējīgai priekšrocībai ir jābūt ilgtspējīgai, tomēr nepaskaidro, kādā veidā nodrošināt šo ilgtspēju.
- Neskatoties uz daudzajiem trūkumiem pieejai «no iekšpuses uz āru», vēra ņemamas ir autoru izvirzītās prasības resursiem, kas veido konkurētspējīgās priekšrocības pamatu. Pēc Autora domām, minētos kritērijus var izmantot, lai nodrošinātu konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju.

Apvienojot abas šīs pieejas vienotā sistēmā, Autors uzsver, ka konkurētspējīgā priekšrocība rodas tad, ja uzņēmums spēj ražot savu produktu (šeit un turpmāk jēdzienu «produkts» Autors izmanto vienkāršības labad, lai tādējādi ar vienu vārdu apzīmētu gan preci, gan pakalpojumu, ko piedāvā uzņēmums) par zemākām izmaksām nekā konkurenti, tā nosakot zemāku produkta cenu. Otra iespēja - priekšrocība kaut kādā veidā izceļ uzņēmuma produktu, lai varētu pieprasīt augstāku cenu. Var arī veikt abus pasākumus vienlaikus: nodrošināt produktam zemākas izmaksas un panākt, lai klienti maksātu augstāku cenu.

Šīs analīzes rezultātā Autors izdara divus secinājumus.

- Pirmkārt, aplūkojot konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus, ir redzams, ka konkurētspējīgā priekšrocība ir uzņēmuma saimniekošanas procesa būtiska sastāvdaļa.
- Otrkārt, konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas process ir saistīts ar pielāgošanos ārējai videi. Tas nozīmē, ka konkurētspējīgā priekšrocība un tās jēdziens ir jāaplūko nevis kā sastingusi, bet kā dinamiska parādība, kas uztver izmaiņas ārējā vidē.

Minētās konkurētspējīgās priekšrocības īpašības ir saistītas ar uzņēmuma stratēģisko vadīšanu, tādēļ ir jānovērtē konkurētspējīgās priekšrocības vieta stratēģiskajā vadīšanā.

1.2. Konkurētspējīgās priekšrocības vieta stratēģiskajā vadīšanā

1.2.1. Uzņēmuma stratēģija un stratēģiskā vadīšana

Neraugoties uz to, ka uzņēmuma ārējā vide mūsdienās ir dinamiska un ka tajā notiek daudzas izmaiņas, uzņēmuma sekmīga darbība nav iedomājama bez plānveidīgas rīcības. Ārēji haotiskās izmaiņas ārējā vidē ir plānveidīgas izmaiņas, jo tās rada citi ārējās vides dalībnieki savas darbības rezultātā. Tādēļ var apgalvot, ka uzņēmuma ilglaicīga pastāvēšana ir apdraudēta, ja uzņēmuma vadīšanā neizmanto stratēģiskās vadīšanas principus.

Aplūkojot uzņēmumu no sistēmas teorijas viedokļa, uzņēmums ir sistēma, kas sastāv no apakšsistēmām. Savukārt stratēģiskā vadīšana ir īpašs vadības stils, vadot uzņēmumu kā sistēmu ar visām tā apakšsistēmām noteiktā virzienā konkrētu mērķu sasniegšanai. Stratēģiskās vadīšanas saturs pēdējo 20 gadu laikā ir būtiski mainījies. Iepriekš stratēģiskās vadīšanas jautājumi pilnībā bija augstākas vadības pārziņā, bet šobrīd stratēģiskās vadīšanas procesos ir iesaistīti arī zemāko līmeņu vadītāji un strādnieki. Tādējādi stratēģiju var dēvēt kā stratēģiskās vadīšanas materializēto izpausmi jeb sava veida rokasgrāmatu, pēc kuras vadīties uzņēmuma vadītājiem.

Stratēģijas definīcijas atsevišķu autoru darbos ir ļoti dažādas [14, 4; 15, 10; 24, XXIV]. Neskatoties uz atšķirīgajām stratēģijas definīcijām, tām kopējs ir redzējums par to, ka uzņēmumam ir jābūt ar kaut ko pārākam par konkurentiem, lai tas nodrošinātu uzņēmuma eksistenci un veiksmi. Šīs idejas sasaucas ar konkurētspējīgo priekšrocību. Tas nozīmē, ka jau pašā stratēģijas definīcijā ir paredzēta noteikta vieta konkurētspējīgajai priekšrocībai. Vēl vairāk – stratēģijas

galvenais uzdevums ir radīt konkurētspējīgo priekšrocību. Šī mērķa sasniegšana ir savstarpējas mijiedarbības process. No vienas puses, uzņēmumam ir jāseko stratēģijai, kas balstīta uz uzņēmumā esošajiem resursiem un spējām, no otras puses, stratēģija rada jaunus resursus un prasmes, tādējādi nodrošinot uzņēmuma konkurētspēju ilgtermiņā. Līdz ar to konkurētspējīgā priekšrocība un uzņēmuma stratēģija ir savstarpēji saistīti, nedalāmi jēdzieni. Tas nozīmē, ka stratēģiskās vadīšanas process ir arī konkurētspējīgās priekšrocības vadīšanas process, kā rezultātā konkurētspējīgā priekšrocība tiek attīstīta un pilnveidota. Aplūkojot uzņēmuma stratēģisko vadīšanu, pastāv trīs populārākie stratēģiskās vadīšanas virzieni.

- Šobrīd populārākais ir stratēģiskās vadīšanas virziens, kas pamatojas uz principu «uz resursiem balstīta pieeja» uzņēmuma vadīšanā. Šī virziena pamatā ir uzskats, ka uzņēmumu rīcībā esošie resursi ir atšķirīgi un tos nav iespējams viegli kopēt jeb imitēt vai pārvietot [29, 330].
- Otrs virziens stratēģiskajā vadīšanā ir «uz tirgu orientēta pieeja». Šī virziena pārstāvis Džordžs Dejs apgalvo, ka, izmantojot signālus, ko dod gan konkurenti par savu darbību, gan klienti par savām vēlmēm, uzņēmumi veido savus spēles noteikumus [78].
- Visbeidzot, trešā pieeja ir «uz prasmēm balstīta pieeja». Autori apgalvo, ka konkurētspējīgā priekšrocība un līdz ar to arī stratēģiskā vadīšana ir balstīta uz grūti imitējamu uzņēmuma organizatorisko spēju noteikšanu un veidošanu. Klienta acīs šīs prasmes padara uzņēmumu atšķirīgu no tā konkurentiem. Autori uzskata, ka ir jāveido tādas organizatoriskās prasmes, kas ļautu uzņēmumam ātri uzsākt un beigt kādu produktu ražošanu, ieiet un iziet no dažādiem tirgiem, līdz pat tādam līmenim, lai ātri ieietu un izietu no dažādiem uzņēmējdarbības veidiem [28].

Autors savā darbā pamatojas «uz resursiem balstītās pieejas» principiem, jo arī prasmes, par kurām runā trešās pieejas autori, ir sava veida resursi. Šie resursi ir nemateriālie resursi, tādēļ to atsevišķa izdalīšana nav nepieciešama. «Uz prasmēm balstītās pieejas» autoru skatījums organiski iekļaujas «uz resursiem

balstītās pieejas» teorijas ietvaros, jo organizatoriskās spējas ir nemateriālas prasmes, tātad attiecīgi tie ir nemateriālie resursi. Līdzīgi kā resursi, arī uzņēmuma prasmes katram uzņēmumam ir atšķirīgas, un šīs atšķirības nenosaka tikai resursu lielums, to pašu var attiecināt uz spēju kopēšanu vai imitēšanu un pārvietošanu. Savukārt «uz tirgu orientētā pieeja» uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā, pēc Autora domām, ir vienpusīga un aplūko tikai noteiktas uzņēmuma vēlmes un uzņēmumam nepieciešamos spēles noteikumus tirgū. Šādas vēlmes, iespējams, pārējiem tirgus dalībniekiem un pircējiem nebūs pieņemamas, līdz ar to ir apšaubāma tādas darbības veiksmē. Tomēr Autors atzīmē, ka minētā pieeja var nodrošināt veiksmi mazattīstītos tirgos, kas sāk attīstīties un kur trūkst radikāli atšķirīga piedāvājuma.

Tā kā konkurētspējīgās priekšrocības saturu veido uzņēmuma resursi un prasmes, konkurētspējīgā priekšrocība stratēģiskās vadīšanas procesa ietvaros ir aplūkota iekšējās vides analīzē. Iekšējās vides analīzes centrālais jautājums stratēģiskajā vadīšanā ir konkurētspējīgās priekšrocības analīze, jo tā aptver visus uzņēmuma iekšējās vides analīzes jautājumus: resursi, prasmes, atšķirīgās prasmes un vērtības veidošanās process. Tā kā stratēģiskās vadīšanas procesu raksturo noteikta tā elementu secība, ir skaidrs, ka konkurētspējīgā priekšrocība ietekmē visus stratēģiskās vadīšanas posmus, arī uzņēmuma stratēģiju. Līdz ar to var teikt, ka konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu un attīstīšanu veic ar funkcionālā, uzņēmējdarbības un korporatīvā līmeņa stratēģijas palīdzību.

Tā kā konkurētspējīgās priekšrocības analīze ir viena no stratēģiskās vadīšanas procesa sastāvdaļām, pirms analizēt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību un tās pamatus, uzņēmumam ir jābūt skaidrībai par savu misiju, vīziju, mērķiem un situāciju uzņēmuma ārējā vidē. Bez šo posmu analīzes uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības analīze nav iespējama, jo trūkst uzņēmuma virzības, mērķu un ārējās situācijas analīzes. Ja nav šo elementu, uzņēmuma turpmākā stratēģijas izstrāde ir neiespējama.

Zinātniskajā literatūrā autori lielu uzmanību pievērš stratēģiskās vadīšanas problēmām, toties nav aplūkota metodika, kā radīt un attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību. Neskatoties uz to, ka pastāv cieša saistība starp stratēģisko vadīšanu un konkurētspējīgo priekšrocību, tās analīzei ir veltīta nepamatoti maza uzmanība. Autora skatījumā iemesli tam ir vairāki.

- Nepilnīga informācija, kas pieejama pētniekiem, lai detalizēti izvērtētu situāciju uzņēmumos, veiktu apkopojošus pētījumus un attiecīgi izdarītu secinājumus.
- Situācija uzņēmējdarbības sfērā ir ļoti mainīga, un uzņēmums, kas šodien ir līderis, pēc laika tāds var nebūt. Savukārt secinājumus par to, kādēļ situācija izmainījās nelabvēlīgā virzienā, var izdarīt tikai *post factum*, jo konkurētspējīgā priekšrocība, tāpat kā stratēģiskā vadīšana, ir dinamisks process. Līdz ar to sākotnēji izdarītie pieņēmumi pēc laika var izrādīties aplami.
- Šie jautājumi netiek pienācīgi pētīti, jo konkurētspējīgā priekšrocība ir dinamiska, lai gan vienlaikus vadāma un prognozējama.
- Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas un attīstīšanas jautājumi ir komercializēti, jo saistīti ar konsultāciju sniegšanu uzņēmumiem.

Konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā nav apšaubāma, tomēr daudz būtiskāk ir aplūkot konkurētspējīgās priekšrocības nozīmi stratēģiskās vadīšanas praktiskajās izpausmēs uzņēmumā. Tādējādi ir jāanalizē korporatīvā, uzņēmējdarbības un funkcionālā līmeņa stratēģija un ar šo stratēģiju vadīšanu saistītie jautājumi. Līdz ar to ir jāaplūko dažādi stratēģiskās vadīšanas līmeņi uzņēmumā un konkurētspējīgās priekšrocības loma katra līmeņa vadīšanā.

1.2.2. Konkurētspējīgās priekšrocības loma stratēģiskās vadīšanas līmeņos

Nav vienota zinātnieku viedokļa par to, kādā stratēģiskās vadīšanas līmenī ir jāvērtē konkurētspējīgā priekšrocība. M. Porters to aplūko uzņēmējdarbības

līmeņa ietvaros, G. Hammels un K. K. Prahalads – korporatīvajā līmenī, bet Dž. B. Barnejs – funkcionālā līmeņa ietvaros. Viens no būtiskākajiem trūkumiem šo autoru darbos ir tas, ka nav norādīts, kāds ir stratēģiskās vadīšanas līmeņu uzdevums konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā un attīstīšanā.

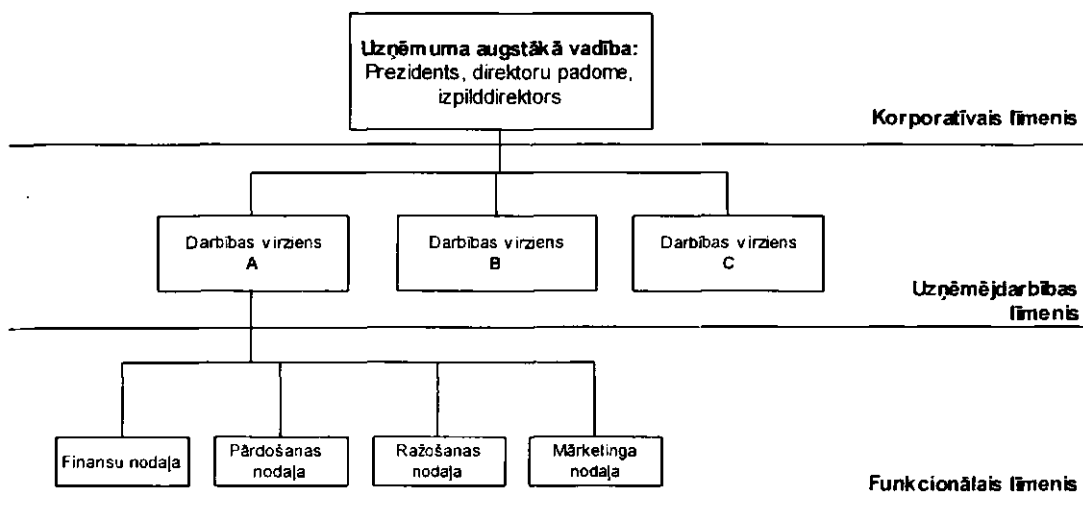
Konkurētspējīgās priekšrocības rašanos un attīstību aplūkojot tikai viena stratēģiskā vadīšanas līmeņa ietvaros, pēc Autora domām, veidojas nepilnīgs skatījums uz konkurētspējīgo priekšrocību uzņēmumā kopumā. Šāda pieeja ir nepareiza, jo konkurētspējīgās priekšrocības jautājumi ir vienlīdz aktuāli gan vadītājam, gan izpildītājam. Vienkopus šos jautājumus aplūko K. Hills un G. Džounss, tomēr arī šo autoru darbos ir uzsvēta konkurētspējīgās priekšrocības izšķirošā loma uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijā. Pēc Autora domām, konkurētspējīgās priekšrocības loma ir jāapskata visos stratēģiskās vadīšanas līmeņos, jo šo līmeņu uzdevums ir radītās konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana. Pieņemot lēmumu par uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību kādā vadības līmenī, neiesaistot citu vadības līmeņu vadītājus konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā, nozīmē to, ka viņi vairs neatbild par uzņēmuma darbības neveiksmi. Vienlaikus tas neveicina pārējo vadītāju interesi nodrošināt konkurētspējīgās priekšrocības veiksmi.

Uzņēmuma plānveidīga stratēģiskā vadīšana ir uzņēmuma spēja saskaņoti virzīties uz kādu noteiktu mērķi. Lai uzņēmums spētu realizēt šo mērķi, saskaņota darbībai ir jābūt visā uzņēmumā, tādēļ ir lietderīgi veicamo saskaņoto darbu kopumu sadalīt ietekmes līmeņos. Darbu ietekmes līmeņus dēvē par stratēģiskās vadīšanas līmeņiem (skat. 1.2. attēlu). Stratēģiskās vadības zinātnes teorētiķi konstatē, ka pastāv vairāki stratēģiskās vadīšanas līmeņi, bet neatklāj to pastāvēšanas objektīvo pamatojumu un saistību ar uzņēmuma organizatorisko struktūru. Šī iemesla dēļ Autors dod savu stratēģiskās vadīšanas līmeņu skaidrojumu.

Katram stratēģiskās vadīšanas līmenim ir atšķirīgs aplūkojamo jautājumu loks. Jo augstāks ir stratēģiskās vadīšanas līmenis, jo uzņēmuma nākotnei būtiskāki

lēmumi tiek pieņemti. Stratēģiskās vadīšanas līmeņi ir saistīti ar uzņēmuma organizatorisko struktūru, jo stratēģiskās vadīšanas līmeņu esamība izriet no organizatoriskās struktūras, taču to starpā pastāv ļoti būtiskas atšķirības.

- - Atšķirībā no stratēģiskās vadības līmeņiem organizatoriskajā struktūrā līmeņu skaits teorētiski var būt bezgalīgs, un tas ir atkarīgs no uzņēmuma lieluma. Savukārt stratēģiskās vadīšanas līmeņi ir trīs un tie eksistē jebkura lieluma uzņēmumā – gan multinacionālā, gan individuālā uzņēmēja uzņēmumā.
- Organizatoriskās struktūras līmeņi parāda katra organizācijas darbinieka darbības kontroles sfēru, kā arī pakļautību un atskaitīšanās sistēmu. Turpretī stratēģiskās vadīšanas līmeņi norāda uz lēmumu saturu, ietekmes sfēru un pakārtotību, ko pieņem katrā līmenī neatkarīgi no uzņēmuma lieluma.
- Organizatoriskās struktūras ietvaros vadības līmeņi ir formāli noteikti un mainās atkarībā no tās izmaiņām, savukārt stratēģiskās vadības līmeņi nav formāli noteikti, tie veidojas objektīvi atkarībā no lēmumiem, kas jāpieņem, un to ietekmes sfēras.
- Stratēģiskās vadīšanas līmeņi nav paralēls uzņēmuma struktūras dalījums, lai gan līmeņu veidošanās pamatā ir noteiktas sakarības, kas parādītas 1.2. attēlā.
- Katram stratēģiskās vadīšanas līmenim ir attiecīgā līmeņa stratēģija. Savukārt organizatoriskās struktūras ietvaros vadības līmeņiem nav noteiktas stratēģijas.



1.2. attēls. Uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas līmeņi

Kā tas parādīts 1.2. attēlā, ir iespējams izdalīt trīs stratēģiskās vadīšanas līmeņus: korporatīvais, uzņēmējdarbības un funkcionālais līmenis. Katrā stratēģiskās vadīšanas līmenī konkurētspējīgās priekšrocības loma un tās radīšanas un attīstīšanas saturs ir atšķirīgs.

Funkcionālais līmenis

Pirmais un zemākais stratēģiskās vadīšanas līmenis ir funkcionālais līmenis, jo tas ir vistuvāk uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības avotiem – resursiem un prasmēm. Funkcionālajā līmenī analizē uzņēmējdarbības virziena veicamās funkcijas, lai rastu iespējas iespējami efektīvi izmantot uzņēmuma resursus un prasmes. Resursu un prasmju efektīva izmantošana, realizējot funkcionālā līmeņa stratēģijas, nodrošina augstākā stratēģiskās vadīšanas līmeņa – uzņēmējdarbības līmeņa – stratēģiju un uzdevumus. Lai realizētu funkcionālā līmeņa stratēģiju, katra uzņēmumā veicamā funkcija izmanto uzņēmuma rīcībā esošās prasmes un resursus, kā arī veido uzņēmuma atšķirīgās prasmes un resursus, kas ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Tas nozīmē, ka funkcionālā līmeņa stratēģija rada konkurētspējīgo priekšrocību.

Izstrādājot funkcionālā līmeņa stratēģiju, uzņēmumā veicamās funkcijas ir jāaplūko, balstoties uz konkurētspējīgās priekšrocības veidojošiem elementiem.

Tātad ir jānosaka galvenie uzdevumi (skat. 1.1. tabulu), kas ir jāveic funkcionālā līmeņa vadītājiem, lai radītu un attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību.

1.1. tabula

Konkurētspējīgās priekšrocības un uzņēmuma funkciju uzdevumu matricas piemērs [14,158-198]

Uzņēmuma funkcijas	Konkurētspējīgās priekšrocības elementi				
	Efektivitāte	Kvalitāte	Jaunievedumi	Klientu vēlmju apmierināšana	
	Ražošana	levisēt un realizēt ekonomiju uz apjoma rēķina	Samazināt ražošanas procesa ilgumu	Sadarbība ar izpēti un attīstības nodaļu, izstrādājot ražošanas procesu jaunievedumus	Saisināt pasūtītā produkta ražošanas laiku
	Mārketings	Samazināt klientu aiziešanu, stiprinot lojalitāti	Iegūt pircēju viedokli par kvalitāti	Izpēti un attīstības nodaļas nodrošināšana ar informāciju par situāciju tirgū	Pazīt savu pircēju vēlmes
	Krājumu vadība	Ieviest sistēmu tieši laikā	Atrast optimālos piegādātājus	Nav primārās nepieciešamības uzdevumu	Spēt ātri reaģēt uz negaidītu klientu pieprasījumu
	Izpēti un attīstība	Izstrādāt produktus ar mazāku detaļu skaitu	Izstrādāt viegli ražojamus produktus	Jaun uproduktu un procesu izstrādāšana	Iesaisīt klientus produkta izstrādes procesā
	Nodrošināšana	Nodrošināt visā uzņēmumā apņēmšanos palielināt efektivitāti	Nodrošināt visā uzņēmumā apņēmšanos palielināt kvalitāti	Jaunieveduma izstrādes projekta vadība	Nodrošināt visā uzņēmumā apņēmšanos apmierināt klientu vēlmes
	Personālvadība	Ieviest samaksas sistēmu atbilstoši padarītajam	Sadalīt darbiniekus kvalitātes grupās	Talantīgu zinātnieku pieņemšana darbā	Ieviest apmācības programmas, lai apgūtu pircēju domāšanas veidu

No 1.1. tabulas izriet, ka ikviena uzņēmuma funkcija atšķirīgi ietekmē konkurētspējīgās priekšrocības elementus. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai tās elementiem ir jābūt augstākā līmenī, tādēļ funkciju uzdevumiem ir jānodrošina attiecīgā elementa uzlabošana. 1.1. tabulā ir dots paraugs, kādi funkciju uzdevumi var pastāvēt katram konkurētspējīgās priekšrocības elementam. Ikvienā konkrētā uzņēmumā funkcijas, uzdevumi un to saturs būs atšķirīgs no tabulā uzrādītajiem, tomēr ir jāievēro galvenie principi konkurētspējīgās priekšrocības attiecīgā elementa uzlabošanā.

- Uzņēmuma darbības *efektivitātes* paaugstināšana. Autors atzīmē, ka šajā kontekstā nav runa tikai par kādas noteiktas uzņēmuma funkcijas darbības efektivitāti, bet gan par uzņēmuma efektivitātes

paaugstināšanu ar visu uzņēmuma funkciju palīdzību. Efektivitāti var paaugstināt ar divām metodēm – vai nu izlaides apjoma palielināšana, vai izmaksu samazināšana.

- *Kvalitātes* paaugstināšana. Ir jāpaaugstina ne tikai produkta kvalitāte, bet arī procesu kvalitāte, t.i., ražošanas piegāžu sistēmas, procesu kontroles un arī mārketinga kvalitāte.
- *Jaunievedumi* ir gan jaunu produktu izstrāde, gan jaunas tehnoloģijas ieviešana uzņēmuma darbībā. Jaunievedumu līmeņa paaugstināšanā izšķiroša loma ir sadarbībai uzņēmuma funkcionālo dienestu starpā. Jaunievedumu ieviešana bieži vien ir pamats tam, lai paaugstinātu efektivitāti vai kvalitāti.
- *Klientu vēlmju apmierinājums* ir centrālā funkcija uz pakalpojumiem orientētiem uzņēmumiem un uzņēmumiem, kas realizē produktus ar augstu pievienoto vērtību. Klientu vēlmju apmierināšana bieži vien rada jaunievedumu ieviešanu, kvalitātes uzlabošanu, efektivitātes palielināšanu.

Tā kā konkurētspējīgās priekšrocības elementi ietilpst visās uzņēmuma funkcijās, tad uzņēmuma vadība nevar vienlaikus koncentrēties uz visiem konkurētspējīgās priekšrocības elementiem visās uzņēmuma darbības funkcijās, un tas arī nav nepieciešams. Atkarībā no tā, kāda veida attiecīgā līmeņa stratēģijai seko uzņēmums, tiek attīstīta konkurētspējīgā priekšrocība funkcionālajā līmenī ar atbilstošā konkurētspējīgās priekšrocības elementa vai vairāku elementu palīdzību. Balstoties uz uzņēmējdarbības līmeņa stratēģiju, veido funkcionālā līmeņa stratēģiju un funkcionālajā līmenī realizē tos akcentus, ko nosaka uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijā. Savukārt uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijas saturu nosaka uzņēmuma korporatīvā līmeņa stratēģija.

Bieži vien, koncentrējoties uz kādu no konkurētspējīgās priekšrocības elementiem un uzlabojot to, tiek panākts arī cita elementa uzlabojums. Piemēram, mūsdienās pasaules prakse ir tāda, ka uzņēmumos liela uzmanība ir pievērsta uzņēmuma procesu kvalitātei, lai pēc iespējas palielinātu ražošanas efektivitāti, tādējādi

samazinot produktu ražošanas izmaksas un palielinot peļņu. Savukārt paaugstinot produkta kvalitāti, kas balstīta produkta fiziskajās īpašībās, tā ražošanas izmaksas nenoliedzami aug. Stratēģiskajā vadīšanā produkta kvalitāti (procesu kvalitātes uzlabošanas kontekstā) uzskata par nemainīgu lielumu un bieži vien raksturo ar noteiktām minimālām kvalitātes prasībām, ko uztvert kā obligātas.

Lai arī pastāv konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas četri elementi, Autora skatījumā tie ir tikai līdzekļi, kā veiksmīgi izmantot uzņēmuma rīcībā esošās prasmes un resursus. Tieši funkcionālajā līmenī vadītāji nodarbojas ar uzņēmuma resursu un prasmju lietošanu, izmantojot četrus konkurētspējīgās priekšrocības elementus, tādējādi attīstot konkurētspējīgo priekšrocību. Tādējādi funkcionālā līmeņa stratēģija ir konkurētspējīgās priekšrocības radošā un attīstošā stratēģija uzņēmuma līmenī, kas šajā procesā izmanto atšķirīgās prasmes.

Uzņēmējdarbības līmenis

Uzņēmējdarbības līmeņa vadītāji pieņem lēmumus, kas saistīti ar konkrētā darbības veida konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanu attiecīgajā nozarē un kas ir saskaņoti ar korporatīvā līmeņa stratēģiju. Uzņēmējdarbības līmenī pieņem lēmumus: kādus produktus un kā piedāvāt, kādus tirgus segmentus un kā apkalpot un kādu atšķirīgo prasmi izmantot. Uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija atšķirībā no funkcionālā līmeņa stratēģijas nosaka, kādā virzienā ir jāattīsta konkurētspējīgā priekšrocība. Uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija nosaka, ar ko esošais darbības virziens atšķirsies no konkurentiem jeb, citiem vārdiem, kas būs darbības virziena veiksmes pamatā.

Uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijas pamatā ir izvēle starp trīs vispārīgiem stratēģiju virzieniem: zemu izmaksu, diferencēšanās vai fokusēšanās stratēģija [26]. Lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību visos trijos līmeņos, organizācijai tās funkcionālajā līmenī ir jāattīsta atšķirīgās prasmes, kas atbilst uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijai. Labi izstrādāta stratēģija ir tā, kas attīsta atšķirīgu prasmi kādā no galvenajām funkcionālajām darbībām un tad to

izmanto, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību. Tam ir sevišķi liela nozīme, izmantojot jauna tirgus vai produkta iespējas.

Ieguldījumam, ko organizācijas velta atšķirīgās prasmes izveidošanai, ir jāatbilst tās lomai konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā, un to nosaka uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija. Neskatoties uz atšķirīgās prasmes specifiku, organizācijai ir jāmeklē veids, kā laika gaitā to nepārtraukti uzlabot. Organizācijām ir jāzina potenciālie tās produktu aizstājēji vai draudi tās atšķirīgajai prasmei un jādomā par veidiem, kā pastiprināt, mainīt vai atjaunot atšķirīgo prasmi. Tādējādi atšķirīgās prasmes attīstīšanai un saglabāšanai ir jābūt ikvienas stratēģijas pamatā.

Organizācijai, kas lieto kādu no vispārējām uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijām, ir jāizvēlas atbilstoša produkta, tirgus un atšķirīgo prasmju kombinācija, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību. Citiem vārdiem, ir jābūt atbilstībai un līdzsvaram starp šiem trijiem uzņēmējdarbības līmeņa stratēģiju komponentiem.

Kā jau minēts, uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija nosaka darbības konkurētspējas veidu, un tas savukārt nosaka, kādas prasmes izcelt un stiprināt, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību, uz ko tiecas uzņēmums.

Korporatīvais līmenis

Korporatīvais līmenis ir augstākais vadības līmenis jebkurā uzņēmumā. Viens no galvenajiem korporatīvā līmeņa stratēģijas uzdevumiem ir sekot līdzi uzņēmuma darbības veidu portfelim, tā līdzsvaram šodien un, kas ir vēl būtiskāk, nākotnē, lai palielinātu uzņēmuma kopējo pārdošanas vērtību.

Uzņēmumam vadot savu darbības veidu portfeli korporatīvā līmenī, pēc būtības tiek vadīts uzņēmuma pamata un atšķirīgo prasmju portfelis un pieņemti lēmumi par šī portfeļa nākotni. Tabulā 1.2. ir parādīts uzņēmumā pieņemamo lēmumu saturs, kombinējot dažādas prasmes un darbības virzienus.

		Darbības veidi	
		Esošie darbības veidi	Jauni darbības veidi
Prasmes	Esošās prasmes	Prasmju attīstīšana un nostiprināšana	Prasmju pārņemšana
	Jaunas prasmes	Reakcija uz izmaiņām ārējā un iekšējā vidē	Nezināmais

Pēc Autora domām, vadīt dažādu darbības veidu portfeli ir daudz vienkāršāk nekā prasmju portfeli. Darbības veidiem ir noteikts fizisks veidols organizatoriskas struktūras izskatā, turpretī prasmju portfelis ir daudz «netveramāks» veidojums, jo balstīts uz nemateriāliem resursiem. Prasmju portfeļa vadīšana ir specifisku vadības metožu izmantošana un specifisku jautājumu risināšana. Plānojot uzņēmuma turpmāko darbību un vadot uzņēmuma pamata un atšķirīgo prasmju portfeli, kā Autors uzsver, ir jārisina divi būtiski jautājumi.

- Nepieciešamība nodrošināt esošā prasmju portfeļa līdzsvaru, prasmju attīstīšanu un prasmju pārņemšanu uz jaunām uzņēmuma struktūrvienībām. Šis jautājums ir cieši saistīts ar uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību nostiprināšanu, attīstīšanu, kā arī centieniem pārņemt esošā uzņēmuma priekšrocības uz jaunu uzņēmumu (izveidojot jaunu uzņēmumu, apvienojoties vai pārņemot esošu uzņēmumu). Bieži vien, lai nodrošinātu esošā prasmju portfeļa līdzsvaru, citiem vārdiem, lai nosargātu savu konkurētspējīgo priekšrocību, uzņēmumi integrējas plūsmas vai pretplūsmas virzienā un šī procesa rezultātā cenšas pārņemt uzņēmumā esošās konkurētspējīgās priekšrocības uz jauno uzņēmumu, jo uzskata, ka tādējādi palielina uzņēmuma kopējo vērtību.
- Jaunu prasmju iegūšana un veidošana. Iztirzājot korporatīvā līmeņa stratēģijas, lielākā daļa autoru savos darbos uzsver, ka uzņēmuma

diversificēšana ir jāveic tikai tādos gadījumos, kad uzņēmumam ir parādījušies lieki resursi, ko ieguldīt jaunos darbības veidos, un ka ieguldījums nesaistītā diversifikācijā ir riskantākais no ieguldījumiem. Tomēr reti kurš autors diversifikāciju saista arī ar jaunu prasmju nepieciešamību. Jaunajiem īpašniekiem ir neskaidra gan jaunā darbības veida nākotne, gan arī tas, kādām prasmēm ir jābūt, lai jaunais darbības veids būtu veiksmīgs. Līdz ar to aktualizējas jautājums par jaunu prasmju iegūšanu.

Tādējādi konkurētspējīgās priekšrocības radīšana un attīstīšana nav tikai ikdienas darbību rezultāts funkcionālajā līmenī. Konkurētspējīgajai priekšrocībai un tās veidojošajiem elementiem ir būtiska loma arī uzņēmuma augstākajā vadības līmenī. Tas nozīmē, ka, pērkot un pārdodot uzņēmumus vai to struktūrvienības, vadītājiem ir jānovērtē, kā šīs izmaiņas kopumā ietekmēs uzņēmuma darbības veidu konkurētspējīgo priekšrocību.

Daži autori [14, 276-282; 29, 508-525] norāda vēl uz vienu stratēģiskās vadības līmeni – globālo jeb **tikla stratēģiju**. Tā ir vairāku uzņēmumu apvienība, kas dibināta uz līguma pamata un kas apvienojas, lai padarītu efektīvāku atsevišķu funkciju veikšanu. Šajā līmenī aplūko attiecības multi nacionālu alianšu un tikla organizāciju ietvaros. Autors šajā darbā neiztīrās globālā līmeņa stratēģijas un konkurētspējīgās priekšrocības lomu šī līmeņa stratēģiju veidošanā, jo tikla stratēģija nav saistīta ne ar konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu, ne attīstīšanu un pārveidi. Tikla stratēģiju realizē daudzi uzņēmumi, kas nodarbojas katrs ar savas konkurētspējīgās priekšrocības jautājumiem.

Neraugoties uz detalizēti aplūkoto konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma darbībā, tas nenorāda uz konkurētspējīgās priekšrocības rašanos vai rašanās priekšnosacījumiem. Tādēļ ir jāaplūko konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas mehānisms. 1.1. attēlā parādītā konkurētspējīgās priekšrocības uzbūve norāda uz tās radīšanas un attīstīšanas mehānismu, un attēlā ir redzams, ka

konkurētspējīgās priekšrocības avoti ir uzņēmuma resursi un prasmes. Līdz ar to, pēc Autora domām, konkurētspējīgās priekšrocības avoti ir jāanalizē vispirms, aplūkojot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas mehānismu.

1.3. Uzņēmuma resursi un prasmes

Uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību analīze ir jāsāk ar konkurētspējīgās priekšrocības avotiem, t.i., uzņēmuma resursiem un prasmēm. Jebkura uzņēmuma darbības pamatā ir resursi un prasmes. Uz tiem balstās uzņēmuma konkurētspēja un tie kalpo stratēģijas izstrādāšanai, kā visefektīvāk izmantot resursus un prasmes, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus.

Analizējot dažādu autoru darbus stratēģiskās vadīšanas kontekstā, nav konkrēti noteikts, kas ir resursi, kā arī nepastāv kāda strikti definēta resursu klasifikācija. Dažādu autoru lietojumā jēdzienam «resursi» ir atšķirīgs skatījums, līdz ar to nav vienotības uzskatos, kā klasificēt resursus. Daži autori uzskata, ka prasmes ir viena no nemateriālo resursu sastāvdaļām [29, 156], savukārt citi domā, ka uzņēmumam galvenokārt ir tikai prasmes [28]. Šī darba ietvaros resursi ir uzņēmuma aktīvi, informācija un zināšanas, ko kontrolē uzņēmums un ar kuru palīdzību uzņēmums var radīt un realizēt uzņēmuma stratēģijas. Savukārt prasmes ir uzņēmuma zināšanas, spējas un attieksme, kas nepieciešama, lai darbotos kādā noteiktā sfērā. Pastāv arī daudz īsāks jēdziena skaidrojums, ka prasmes ir uzņēmuma spēja koordinēt uzņēmuma resursus un efektīvi tos izmantot.

Resursi un prasmes ir jebkura uzņēmuma un stratēģijas pamatā, tieši tādēļ resursu analīze ir pirmais solis uzņēmuma konkurētspējas analīzē. Autors uzskata, ka uzņēmuma resursu un prasmju analīzē ir trīs būtiski posmi. Pirmkārt, ir jānoskaidro tie resursi un prasmes, kas ir uzņēmuma rīcībā. Otrkārt, ir jāanalizē, kuri no tiem var būt konkurētspējīgās priekšrocības pamatā, jo visi resursi un prasmes neveido priekšrocības pamatu, to nodrošina tikai atšķirīgie resursi un prasmes. Treškārt, ir jāaplūko produkta veidošanās process, tā

sastāvdaļas un atšķirīgo resursu un prasmju vieta šajā procesā, ko dēvē par uzņēmuma vērtību ķēdi.

1.3.1. Resursu un prasmju noskaidrošana

Pirmais solis uzņēmuma resursu un prasmju analīzē ir noteikt, kādi resursi un prasmes ir uzņēmuma rīcībā. Jebkuram uzņēmumam ir būtiski to apzināt, jo, kā rāda pētījumi, ir gadījumi, kad uzņēmumi cenšas veidot savu stratēģiju, balstot to uz resursiem un prasmēm, kas nemaz nav to rīcībā. Tādā situācijā uzņēmumi cenšas iegūt jaunus resursus un prasmes, neizmantojot tos resursus un prasmes, kas jau ir uzņēmuma rīcībā. Tas nozīmē, ka uzņēmēji bieži neizmanto jau esošo uzņēmuma potenciālu un to neattīsta. Te gan jāatzīmē, ka ne vienmēr uzņēmuma rīcībā esošie resursi un prasmes ir izmantojamas uzņēmuma attīstībai, ja tie ir morāli un fiziski novecojuši. Tādā gadījumā tie ir kardināli jāmaina.

Noskaidrojot uzņēmumā esošos resursus un prasmes, ir jāizvairās no to vērtēšanas, cik tie ir vai nav derīgi uzņēmumam turpmāk. Uzņēmuma resursus un prasmes ir jācenšas pēc iespējas precīzi aprakstīt un raksturot. Resursu un prasmju izvērtēšana ir jāveic tikai konkurētspējīgās priekšrocības un stratēģijas izstrādes laikā, novērtējot, cik piemēroti ir esošie resursi un prasmes konkrētai stratēģijai. Sākotnēji nederīgie resursi var izrādīties ļoti noderīgi, ja tos pareizi izmanto, un otrādi.

Visplašāk izmantotā metode resursu noskaidrošanai ir **resursu audits** [15, 153]. Veicot resursu auditu, tiek noteikti, kādi resursi pieejami uzņēmumam un kādā stāvoklī tie ir stratēģijas nodrošināšanai. Uzņēmuma resursi ir jāaplūko gan kvantitatīvi, gan kvalitatīvi, sadalot tos šādos resursu veidos.

1. **Fiziskie resursi.** Fizisko resursu grupā ietilpst uzņēmuma rīcībā esošās iekārtas, zeme, ēkas, materiāli, stādījumi. Fiziskie resursi ir jānovērtē pēc to jaudas, vecuma, atrašanās vietas un spējas darboties turpmāk.

2. Cilvēkresursi. Tas ir darbinieku skaits un to struktūra pēc izglītības līmeņa. Kāda ir pēctecības sistēma vadībā, motivācijas un apmācību sistēmas, darbinieku apgrozījums uzņēmumā u.tml.
3. Finanšu resursi. Šajā grupā ir apkopoti finanšu resursi un to izlietojums, to skaitā skaidras naudas apgrozījums, debitoru un kreditoru stāvoklis, investīcijas, kā arī attiecību vadība ar naudas devējiem (bankas, īpašnieki).
4. Nemateriālie resursi. Piemēram, preču zīmes, noslēgtie līgumi, reputācija, *know-how* (tehnoloģiskās zināšanas), patenti, sagaidāmā peļņa, specifiskie tirgi, kas ir apgūti. Nemateriālie resursi ir visi tie resursi, kas dod uzņēmumam papildu vērtību.

Analizējot resursus, konstatē, kādi resursi ir uzņēmumā rīcībā, cik tie ir, kāda ir to vērtība (gan materiālā, gan nemateriālā – tirgus daļa), cik lielu peļņu rada katrs no šiem resursiem.

Veicot organizācijas resursu auditu, ir jāvadās no diviem resursu audita principiem.

- Pirmkārt, auditam ir jāaptver pilnīgi visi resursi, kas ir pieejami organizācijai, lai nodrošinātu stratēģijas realizāciju. Tos nav jāapskata šauri, tikai no juridiskā skatu punkta – kas pieder organizācijai. Daudzi organizācijai stratēģiski svarīgie resursi atrodas ārpus organizācijas, piemēram, kontaktu vai klientu tīkls.
- Otrkārt, auditam jābūt vispusīgam, taču, auditējot resursus, ir jānosaka tie resursi, kas ir izšķiroši organizācijas darbības nodrošināšanā, nevis tie, kuri ir nepieciešami kā tādi, nenodrošinot organizācijas atšķirīgo seju.

1.1. attēlā ir parādīts, ka konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir ne tikai resursi, bet arī prasmes, tādēļ ir jāveic arī prasmju noskaidrošana jeb prasmju audits. Zinātniskajā literatūrā ir aplūkoti jautājumi, kas saistīti ar resursu auditu, bet nav iztīrātas problēmas par uzņēmuma prasmju noskaidrošanu jeb auditu

un tā saturu. Tādējādi pētījumu neesamība ir trūkums un tas neatbilst pašreizējai situācijai. Mūsdienų ekonomikā produktu radīšanas procesā arvien lielāku lomu ieņem prasmes un spējas, savukārt resursu nozīme mazinās, līdz ar to Autors uzskata, ka prasmju noteikšanai un analīzei ir būtiska loma uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā.

Līdzīgi kā resursu audits, **prasmju audits** ir saistīts ar uzņēmumam piemītošo prasmju noteikšanu. Kā jau norādīts iepriekš, prasmes savā ziņā ir nemateriālo resursu paveids, jo tās ir grūti izmērāmas, grūti kopējamas un atdarināmas un parasti prasmes attiecinā uz cilvēkiem. Tomēr ir jāatzīmē, ka ne vienmēr kādas noteiktas prasmes atrodas viena cilvēka kontrolē, bieži vien kāda no uzņēmuma prasmēm rodas tikai daudzu faktoru mijiedarbībā. Veicot prasmju auditu, Autors iesaka uzņēmuma rīcībā esošās prasmes grupēt šādās trijās grupās.

1. Uzņēmējdarbības vadības prasmes. Tā ir uzņēmuma vadības spēja vadīt uzņēmumu. Citiem vārdiem, vai vadītājam ir talants un prasme vadīt uzņēmumu, vai ir spēja riskēt, pieņemt lēmumus un kāda ir to kvalitāte.
2. Uzņēmumam kā sistēmai piemītošās prasmes ārpus uzņēmuma. Ne visas uzņēmumam piemītošās prasmes (līdzīgi kā resursi) atrodas pašā uzņēmumā. Ārpus uzņēmuma esošās prasmes galvenokārt ir saistītas ar to, kāda loma uzņēmumam ir tirgū jeb, citiem vārdiem, kā uzņēmums nodrošina klientu, naudas ū.tml. plūsmu no ārpusē uz iekšpusi. Ir jāvērtē tādi faktori kā uzņēmuma spēja diktēt vai iespaidot tirgus cenu, tendences, attīstība, tirgus sadalījums, piegādātāju cena, valsts politika u.tml.
3. Uzņēmumam kā sistēmai piemītošās prasmes apakšsistēmu vadībā. Ne mazāk svarīgas ir uzņēmuma prasmes, kas rodas uzņēmuma apakšsistēmu darbībā un kas var nodrošināt uzņēmuma atšķirīgu seju, tādējādi veidojot plūsmu no iekšienes uz ārpusi. Tā ir uzņēmuma kultūra, attieksme pret tirgu, organizatoriskā struktūra, vēsture, lēmumu pieņemšanas process, informācijas plūsmas sistēma un citas

sistēmas, kas nodrošina uzņēmuma spēju veikt noteiktu darbību kopumu un kas ir nemateriālas.

Autors uzskata, ka neatkarīgi no prasmēm, kādas ir uzņēmuma rīcībā, ar to palīdzību ir jāspēj koordinēt un efektīvi izmantot resursus, lai sasniegtu uzņēmuma mērķus. Prasmēm ir jābūda resursu izmantošanas vadības sistēma. Neskatoties uz to, ka uzņēmumam piemīt izcilas prasmes, organizācija nespēs būt veiksmīga, ja tā neprātis koordinēt resursus un tos izmantot. Daudz lielākas iespējas būt veiksmīgām ir tām organizācijām, kas prot koordinēt un izmantot savus ne pārāk izcilos resursus, jo, kā jau norādīts, prasmes ir grūti atdarināmas, turpretī resursi ir salīdzinoši viegli imitējami.

Resursu audita principi ir jāizmanto arī prasmju audita veikšanā – jāanalizē visas prasmes un jānosaka svarīgākās.

Kā jau norādīts, ne visi resursi un prasmes var būt konkurētspējīgas priekšrocības avoti. Tikai atšķirīgie resursi un prasmes veido konkurētspējīgo priekšrocību. Tādēļ ir jānoskaidro priekšnoteikumi, lai resursi un prasmes kļūtu par atšķirīgajiem resursiem un prasmēm.

1.3.2. Pamatprasmes un atšķirīgās prasmes

Ar resursu un prasmju noskaidrošanu, veicot resursu un prasmju auditu, vēl ir par maz, lai konstatētu uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Kā redzams 1.1. attēlā, tikai atšķirīgie resursi un atšķirīgās prasmes, kas labākai izteiksmei apvienotas vienā jēdzienā «atšķirīgās prasmes», ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Šo jēdzienu lieto kā vienu veselumu, ar to saprotot gan atšķirīgos resursus, gan atšķirīgās prasmes.

Analizējot atšķirīgo prasmju problemātiku tuvāk, ir jānošķir divi jēdzieni – pamatprasmes un atšķirīgās prasmes. Pamatprasmes ir tie resursi un prasmes, ar kuru palīdzību uzņēmums var veiksmīgi konkurēt tirgū un kas nodrošina tā

pelnītspēju. Neskatoties uz to, ka atšķirīgās prasmes veidojas no pamatprasmēm, tās nav parādītas konkurētspējīgās priekšrocības modeli (1.1. attēls) tāpēc, ka pamatprasmes ir starpposms starp uzņēmuma resursiem un prasmēm un atšķirīgajām prasmēm.

Aplūkojot zinātnisko literatūru, Autors secina, ka pamatprasmju un atšķirīgo prasmju kā nošķirtu jēdzienu lietošana vienviet ir retums daudzo autoru darbos. Autori savos pētījumos izmanto vienu jēdzienu «pamatprasme», jo jēdziens «atšķirīgā prasme» ir salīdzinoši jauns. Zinātniskajā literatūrā ir sastopams šāds atšķirīgo prasmju skaidrojums – atšķirīgās prasmes ir unikāls spēks, kas ļauj uzņēmumam sasniegt augstāku efektivitāti vai kvalitāti, vai jaunievedumus, vai klientu vēlmju apmierinājumu, tādējādi radot lielāku vērtību un attiecīgi veidojot konkurētspējīgo priekšrocību [14, 137]. Lielākā daļa autoru izmanto jēdzienu «pamatprasme» un dod katrs savu izskaidrojumu, lai gan šī jēdziena ieviesējs ir viens autors [28]. Pamatprasmes tiek aplūkotas korporatīvā līmeņa stratēģijas ietvaros, analizējot uzņēmuma vadīšanu ar pamatprasmju portfeli. Tikai daži autori pamatprasmes un atšķirīgās prasmes aplūko kā konkurētspējīgās priekšrocības avotu. Līdz ar to nākas secināt, ka jautājums par pamatprasmju un atšķirīgo prasmju definīcijām un šo jēdzienu lietojumu ir nepietiekami izstrādāts. Šo autoru izstrādātās idejas ir salīdzinoši jaunas, un neskaidrības ir arī definīcijās, tādēļ Autors piedāvā savu skatījumu uz atšķirīgo prasmju veidošanas mehānismu un jēdzienu skaidrojumiem.

Autora skatījumā atšķirīgās prasmes ir tās pamatprasmes, kas ļauj uzņēmumam sasniegt augstāku efektivitāti vai kvalitāti, vai jaunievedumus, vai klientu vēlmju apmierinājumu, tādējādi radot lielāku vērtību un attiecīgi veidojot konkurētspējīgo priekšrocību. Lai pamatprasme kļūtu par atšķirīgo prasmi, pamatprasmei ir jāatbilst šādām prasībām [2].

1. Pamatprasmei ir ievērojami jāpalielina pircēja akceptētās preces vai pakalpojuma vērtība. Tas nozīmē, ka produktam par to pašu cenu ir jāpiedāvā vēl papildu vērtība, ko pircējs pieņem.
2. Pamatprasmei ir jābūt unikālai un pārākai par konkurentu prasmēm.

3. Pamatprasmei jābūt izmantojamai jaunu produktu radīšanai un jaunu tirgu iekarošanai.
4. Pamatprasmei jābūt grūti atdarināmai. Par visgrūtāk atdarināmām pamatprasmēm uzskata uzņēmuma prasmes, nevis resursus.

Autors atzīmē, ka, noskaidrojot atšķirīgās prasmes, uzņēmumam nav jāaprobežojas ar viena resursa vai prasmes meklējumiem, kas veidotu pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai. Bieži vien daudz unikālāka un grūtāk atdarināma ir noteikta sistēma, kas atbilst atšķirīgās prasmes kritērijiem. Sistēma, kas ietver sevī noteiktu resursu un prasmju kopumu, noteiktā mijiedarbībā veidojas par atšķirīgu prasmi.

Prasmju un resursu audits un atšķirīgo prasmju noskaidrošana var parādīt to, ka organizācijai ir milzīgs potenciāls un vērtīgi resursi. Ja šie resursi un prasmes nav loģiski saistīti savā starpā, šim uzskaitījumam nav nozīmes un tas neveido organizācijas potenciālu. Šī iemesla dēļ noskaidrotos resursus, prasmes, pamatprasmes un atšķirīgās prasmes ir jāasatlēdz vienotā sistēmā un jāanalizē šo elementu savstarpējā mijiedarbība un sistēmas darbības rezultāts – produkts. Atšķirīgās prasmes pašas par sevi, lai arī ir konkurētspējīgās priekšrocības avots, nespēj nodrošināt konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu. Konkurētspējīgās priekšrocības rašanās ir iespējama darbībā, t.i., atšķirīgo prasmju izmantošanas procesā jeb, citiem vārdiem, produkta rašanās procesā. Līdz ar to ir jāizvēlas tādas analīzes metodes, kas aplūko resursu un prasmju sistēmas darbību, t.i., produkta tapšanas procesu. Visizplatītākais paņēmieni, ko izmanto, lai veiktu šādu analīzi, ir uzņēmuma vērtību ķēdes analīzes izmantošana.

1.4. Uzņēmuma vērtību ķēde

1.4.1. Uzņēmuma vērtību ķēdes būtība

Uzņēmuma vērtību ķēde ir specifiska analīzes metode, kas aplūko uzņēmumu kā secīgu darbību ķēdi, lai pārveidotu ražošanas faktorus gatavā produkcijā, kam

pircējs piešķir noteiktu vērtību. Stratēģiskās vadības kontekstā vērtība ir tas, cik pircējs ir gatavs maksāt par doto produktu. Augstāka vērtība veidojas, vai nu piedāvājot pircējam zemāku cenu par identiskiem labumiem, vai piedāvājot unikālus labumus, kas pārsniedz augstāko cenu [25, 3]. Savukārt produkta cena veidojas no katras vērtību veidojošās darbības izmaksām. Uzņēmums gūst peļņu, ja gala vērtība, ko tas rada, pārsniedz vērtību radošo darbību izmaksas. Citiem vārdiem, vērtība, ko uzņēmums rada, tiek mērīta ar naudas daudzumu, ko pircēji ir gatavi maksāt par gala produktu, un to nosaka cena, ko diktē uzņēmuma produkts un produkta vienību skaits, ko tas var pārdot [25, 38].

Pēc būtības vērtību ķēdes analīze saslēdz vienā sistēmā gan produkta radīšanas jautājumus no izmaksu viedokļa, gan pircēja izvēles jautājumus no produkta īpašību novērtējuma viedokļa. Līdz ar to var noteikt uzņēmuma atšķirīgo prasmju lietojumu un lietderību (no izmaksu viedokļa) produkta tapšanas procesā.

Vērtību ķēdē analīzē, kā organizācijas darbības nodrošina tās rīcībā esošo konkurētspēju, un vērtē, vai ir iespējama izmaksu samazināšana un/vai procesa vērtības palielināšana katrā darbības shēmas posmā. Vērtību ķēdes analīze savā starpā saista šādus analīzes pamatelementus: noteikt uzņēmuma darbības procesa uzbūvi un noskaidrot pievienoto vērtību katram procesa elementam, kas rada organizācijas konkurētspējīgo priekšrocību. Tādējādi vērtību ķēdes analīze ir instruments, lai noteiktu, kura darbība uzņēmumam rada konkurētspējīgo priekšrocību un vai tā izmaksu struktūra ir saistīta ar konkurētspējīgās priekšrocības avotiem.

Analizējot konkurētspējīgās priekšrocības avotus, vienlaikus ir iespējams konstatēt konkurētspējas trūkuma avotus. Tie ir resursi un prasmes, kas rada konkurētspējas trūkumu. «Konkurētspējīgā priekšrocība» pēc satura ir diametrāli pretēja jēdzienam «Konkurētspējas trūkums» (precīzs jēdziena tulkojums ir «konkurētspējīgais trūkums», tomēr, lai precīzāk uztvertu jēdziena būtību, Autors darbā izmanto jēdzienu «konkurētspējas trūkums»). Līdzīgi kā konkurētspējīgo priekšrocību, arī konkurētspējas trūkumu autori savos darbos nedefinē. Autori

nosaka to, kā mērit konkurētspējas trūkumu, vai uzņēmumam tas piemīt vai ne. Uzņēmums iegūst konkurētspējas trūkumu situācijā, kad tā izpratne par to, kā konkurēt tirgū vai nozarē, nesakrīt ar reālo ekonomisko situāciju attiecīgajā tirgū vai nozarē. Tas nozīmē, ka uzņēmums darbojas pretrunā ar tirgus likumiem un uzņēmuma darbība ir nerentabla [1, 10]. Tā kā konkurētspējas trūkuma definīcijas zinātniskajā literatūrā nav, Autors dod šādu skaidrojumu: konkurētspējas trūkums ir uzņēmuma nespēja ar savu darbību radīt ekonomisko labumu.

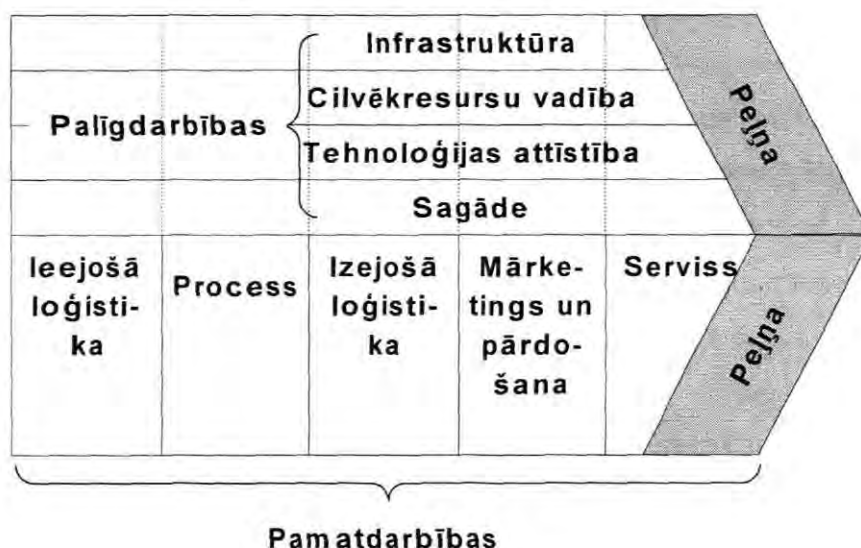
Zinātniskajā literatūrā ir sastopami divi vērtību ķēdes modeļi.

- *McKinsey* konsultantu grupas izstrādātais vērtību ķēdes modelis. Tas ir pirmais vērtību ķēdes modelis, un tā pamatā ir vienkāršota pieeja uzņēmuma darbībai (skat. 1.3. attēlu). Modeļa pamatā ir pieņēmums, ka jebkura uzņēmuma vērtību veidojoša procesa pamatā ir sešas secīgas un nošķirtas darbības: tehnoloģijas attīstība, produkta izstrāde, ražošana, mārketinga, izplatīšana un pēcpārdošanas serviss [1, 159].



1.3. attēls. *McKinsey* vērtību ķēdes modelis [1,159]

- M. Portera izstrādātais vērtību ķēdes modelis. Atšķirībā no *McKinsey* modeļa visas uzņēmuma darbības ir sadalītas divās lielās grupās – pamatdarbības un palīgdarbības [25, 36] (skat. 1.4. attēlu).



1.4. attēls. M. Portera vērtību ķēdes modelis [25, 37]

Kā parādīts 1.4. attēlā, vērtību ķēdes labajā malā ir peļņa. Tas nav nejauši, jo galaprodukta cenai ir jāietver visu uzņēmumā veicamo darbību radītās izmaksas un tām klāt ir jāpievieno noteikta peļņa. Pārdodot produktu, pēc būtības pārdod uzņēmuma izmaksas, un šim procesam ir jārada noteikta peļņa, kas dod iespēju uzņēmumam attīstīties turpmāk. Uzņēmums gūst peļņu, ja vērtība produkta izskatā, ko tas rada, pārsniedz vērtību radošo darbību izmaksas. Katra uzņēmuma vērtības radīšanas sistēma ir unikāla, tādēļ 1.4. attēlā parādītais vērtību ķēdes modelis nav absolūts un katram uzņēmumam tas var veidoties citādāk. Vērtības ķēdes modelis atšķiras ne tikai uzņēmumu starpā, bet arī starp nozarēm.

Aplūkojot abus modeļus, Autors saskata vairākas atšķirības modeļu starpā.

- Pirmkārt, *McKinsey* modelis ir ļoti vienkāršota pieeja produkta tapšanas procesam, līdz ar to šis modelis ir salīdzinoši vieglāk uztverams nekā M. Portera piedāvātais modelis.
- Otrkārt, *McKinsey* vienkāršotais modelis parāda vērtības tapšanas procesu, neuzsverot peļņas veidošanās nepieciešamību, kas ir galvenā sastāvdaļa, lai nodrošinātu uzņēmuma attīstību, un tas ir jāuztver kā trūkums.

- Treškārt, M. Portera piedāvātajā modelī vērtības radīšanas procesā noteikta loma ir vadībai, vadības sistēmām, kas nodrošina vērtības radīšanas procesa darbību un kontroli visos vērtības radīšanas etapos.
- Ceturtkārt, M. Portera modelis ir daudz detalizētāks un tā izmantošanai ir nepieciešama plašāka informācija par uzņēmuma darbību, nekā tas ir *McKinsey* modelī. Līdz ar to šis modelis ir daudz sarežģītāks, bet tajā pašā laikā vispusīgāks.

Nemot vērā minēto vērtību ķēžu modeļu priekšrocības un trūkumus, Autors savā darbā izmantos M. Portera vērtību ķēdes modeli, jo tas daudz precīzāk, vispusīgāk un dziļāk analizē uzņēmuma darbības un vērtības veidošanās procesu. Pēc Autora domām, detalizēta uzņēmuma vērtību ķēdes analīze rada labvēlīgākus priekšnosacījumus konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai.

Aplūkojot dažādu autoru darbus (*M. Porter; J. B. Barney; G. Johnson; K. Sholes*), kuri apskata M. Portera vērtību ķēdes analīzes jautājumus, var konstatēt vienu būtisku šīs analīzes trūkumu. Neskatoties uz to, ka ir detalizēti izskaidroti visi vērtību ķēdes elementi, nav apskatīts vērtību ķēdes izveides jautājums. Zinātniskajā literatūrā nav paskaidrots, kā izveidot vērtību ķēdi. Šie un citi autori kā pašsaprotamu uztver faktu, ka vērtību ķēde ir izveidota, ka tā atbilst M. Portera piedāvātajam paraugam, un turpmākajā analīzē balstās uz šo faktu, analizējot vērtību ķēdes elementus. Tādēļ Autors piedāvā savu pieeju, kā izveidot uzņēmuma vērtību ķēdi.

1.4.2. Vērtību ķēdes izveide

Uzņēmuma darbības procesa, t.i., vērtību ķēdes uzbūves, zinātniska noteikšana uzņēmējiem sagādā vislielākās grūtības, neskatoties uz to, ka vērtību ķēde ir pamats turpmākai analīzei. Iespējamais skaidrojums ir tāds, ka latviešu valodā nav padziļinātu metodisku materiālu par vērtību ķēdes analīzi, savukārt esošie materiāli nepietiekami dziļi izskaidro šīs metodes būtību. Otrs iemesls ir pašas

metodes sarežģītība un nepamatoti maza nozīme augstskolu mācību programmās.

Vērtību ķēdes izveidi Autors definē kā procesu, kura rezultātā nosaka, kas ir uzņēmuma pamatdarbības un palīgdarbības.

Vērtību ķēdes izveides procesa pamatā ir uzņēmuma darbības process. Tā aprakstīšanas gaitā tiek noteikts, kādā vērtību ķēdes posmā atrodas katra uzņēmuma veiktā darbībā. Aprakstot uzņēmuma darbības procesu, ir svarīgi noskaidrot tās darbības, kas ir izmērāmas ar izmaksām vai citādi novērtējamas kā vērtība klienta acīs.

Vērtību ķēdes izveidi, pēc Autora domām, var veikt divējādi.

1. Produkta izstrādes virzienā. Tiem uzņēmējiem, kuri labi pārzina sava uzņēmuma darbības shēmu, šī metode ir vispiemērotākā. Sākot no izejvielu iegādes un piegādes līdz pat gatava produkta piegādei pircējam, katra darbība secīgi jādefinē vērtību ķēdē.
2. Atpakaļejoši, sākot ar gatavu produktu. Šī pieeja paredz analizēt gatavo produktu, tā īpašības un atpakaļejošā secībā iziet cauri visiem tā tapšanas posmiem, lai noskaidrotu visas darbības, ko veic produkta tapšanas gaitā.

Neatkarīgi no izvēlētajās vērtību ķēdes izveides metodes, ir vairāki priekšnosacījumi, lai izveides process būtu veiksmīgs.

1. Definējot uzņēmuma darbības procesu, ir jāabstrahējas no uzņēmuma organizatoriskās struktūras.
2. Pamatdarbībā «process» jeb ražošana nav jāietver gandrīz visas uzņēmuma funkcijas.
3. Veidojot procesu, ir jāabstrahējas no dažādiem produktiem, ko ražo uzņēmums, jo vērtību ķēde ir jāaplūko kā uzņēmums kopumā.

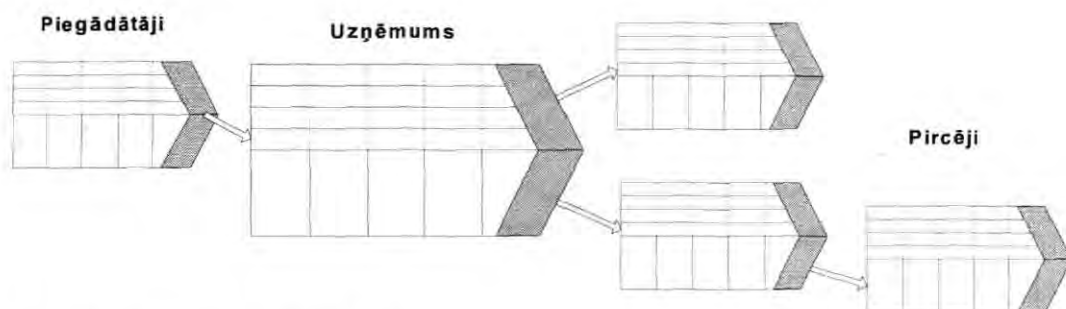
Līdz ar to ir aplūkots jautājums par vērtību ķēdes izveidi. Uzņēmuma vērtību ķēde un tās izveide nenodrošina konkurētspējīgās priekšrocības rašanos uzņēmumā. Vērtību ķēde parāda uzņēmuma kā sistēmas apakšsistēmu darbības procesu, bet neaplūko jautājumus, kā šīs apakšsistēmas darbojas. Nav parādīta apakšsistēmu savstarpējā mijiedarbība, šīs mijiedarbības rezultāts un tās veidošanās process, kā arī nav aplūkota tās mijiedarbība ar citu uzņēmumu apakšsistēmām. Savas statistiskās dabas dēļ vērtību ķēdes modelis pats par sevi ir neizmantojams, un lielāka nozīme šai vērtību ķēdei ir modeļa lietojumā. Līdz ar to, lai realizētu vērtību ķēdes modeli ietvertās idejas un uzņēmums to varētu izmantot, Autors piedāvā vērtību ķēdes izmantošanas sistēmu jeb vērtību ķēdes analīzes sistēmu. Uzņēmuma vērtību ķēde ir jāanalizē, izmantojot dažādas metodes, lai iespējami vispusīgi aplūkotu vērtību veidojošo procesu. Vērtību ķēdes analīze ir jāveic, lai izprastu, kā uzņēmuma dažādie resursi un prasmes, saslēgtas vienā sistēmā, rada konkurētspējīgo priekšrocību. Analīzes pamatā ir izmantotas vairākas metodes: globālās vērtību ķēdes analīze, izmaksu un vērtības radītāju analīze un saišu analīze vērtību ķēdes ietvaros.

1.4.3. Vērtību ķēdes analīze

1.4.3.1. Globālās vērtību ķēdes

Ļoti retos gadījumos kāds noteikts produkts ir pilnībā radīts viena uzņēmuma ietvaros. Visbiežāk ir situācija, kad uzņēmums veic tikai noteiktu funkciju šī produkta tapšanas procesā jeb, citiem vārdiem, specializējas. Citiem uzņēmumiem, kas veic pārējās produkta tapšanas funkcijas, ir sava vērtību ķēde, tas nozīmē, ka eksistē plašāka vērtības radīšanas sistēma un konkrētais uzņēmums ir šīs sistēmas sastāvdaļa. Neatkarīgi no tā, kāds ir konkrētā uzņēmuma vērtības radīšanas process jeb vērtību ķēde, aplūkojot uzņēmuma vērtību ķēdes uzbūvi, uzņēmumam ir jāanalizē sava uzņēmuma vērtību ķēdes vieta un loma globālajā vērtību ķēžu sistēmā, kā arī jāizpēta globālā vērtību ķēde (skat. 1.5. attēlu), kurā ir iesaistīts uzņēmums. Ar globālo vērtību ķēdi saprot visu

to uzņēmumu vērtību radošo darbību sistēmu kāda noteikta produkta radīšanā, sākot no izejvielu iegūšanas līdz gatavā produkta piegādei patērētājam.



1.5. attēls. Globālā vērtību ķēde

Globālās vērtību ķēdes analīze nepieciešama tādēļ, lai uzņēmums varētu novērtēt, kādā šīs sistēmas posmā no izejvielām līdz gala patērētājam tas atrodas. Zinātniskajā literatūrā uzsvērts, ka veiksmīgi uzņēmumi analizē ne tikai savu vērtību ķēdi, bet arī savu piegādātāju un pircēju vērtību ķēdes. Šo procesu dēvē par piegāžu ķēdes analīzi [17, 71].

Atrašanās vietas nozīmīgums globālajā vērtību ķēdē ir jāsaista ar daudziem svarīgiem jautājumiem, kas būtiski var ietekmēt uzņēmuma darbību, piemēram, kādā nozarē atrodas uzņēmums, cik nozīmīgs ir uzņēmuma ražotais produkts pircējam, kādas ir pircēju vēlmes, cik svarīgi uzņēmumam ir piegādātāji un kas tie ir, utt. Šo jautājumu svarīgums ir saistīts ar ļoti atšķirīgām klientu prasībām dažādos globālās vērtību ķēdes posmos. Ja uzņēmums vērtību radīšanas sistēmā atrodas salīdzinoši tālu no gala patērētāja, dotā uzņēmuma klientu vidū būs visdažādākās nozares, kas uzņēmuma ražoto produkciju izmanto kā izejvielu savu produktu ražošanā. Savukārt, jo tuvāk gala patērētājam atradīsies uzņēmums, jo mazāka ir saskare ar citu nozaru uzņēmumiem.

1.4.3.2. Izmaksu un vērtības radītāji jeb resursu patēriņa analīze

Veicot uzņēmuma resursu un prasmju analīzi, tiek noskaidroti divi galvenie analīzes elementi, lai varētu izvērtēt situāciju uzņēmumā:

- kādi resursi un prasmes ir uzņēmuma rīcībā,
- kāda ir uzņēmuma vērtību radošā sistēma un kāda ir tās vieta globālajā vērtību sistēmā.

Tomēr jāatzīst, ka atrauti vienu no otra šos elementus aplūkot nav lietderīgi, tādēļ, analizējot resursus un prasmes, ir jāapvieno abi šie elementi kopējā sistēmā – resursu patēriņa analīzē. Resursu patēriņa analīze aplūko divus centrālos elementus – izmaksu radītāji un vērtības radītāji.

Izmaksu radītāji. Tās ir uzņēmuma darbības, kas rada izmaksas [25, 70]. M. Porters uzsver, ka vienas darbības izmaksas nosaka vairāki izmaksu radītāji. Izmaksu radītājus viņš saista ar efektivitātes jautājumiem (efektivitāte detalizētāk ir aplūkota 1.7.1. nodaļā). Efektivitāte ir resursu daudzuma mērs, kas nepieciešams, lai radītu noteiktu vērtību. Efektivitāte vērtību ķēdes ietvaros ir saistīta ar izmaksām un to efektivitāti, t.i., vai noteiktu izmaksu radīšana uzņēmumam ir nepieciešama. Izmaksu efektivitāti ir jāsaista ar izmaksu radītājiem, to noskaidrošanu, analīzi, kontroli un samazināšanu. Ne visas izmaksas, ko rada darbības vērtību ķēdē, ir efektīvas, tātad izmaksas, kas rodas vērtību ķēdē, ir jāattiecina pret efektivitātes kritēriju. Izmaksas rodas, ne tikai izmantojot materiālās vērtības, bet arī tērējot darbinieku laiku. Savukārt uzņēmumā tapušā produkta cenai ir jāsedz visas izmaksas un jārada peļņa. Tādēļ uzņēmuma vērtību ķēdi, kas parāda ne tikai materiālu izlietojumu, bet arī laika izlietojumu, kā jau minēts, savā ziņā var uzskatīt par strukturētu izmaksu kopumu. Šajā kontekstā vērtību ķēde ir uzņēmuma resursu patēriņa karte.

Vērtības radītāji. M. Porters uzskata, ka vērtības radītāji jeb kā viņš tos dēvē – unikalitātes radītāji – ir iemesls, kāpēc noteiktas darbības var dēvēt par unikālām [25, 124]. Kā jau minēts, jebkura darbība rada izmaksas, taču darbības veido ne tikai izmaksas, tās rada arī vērtību – klienta uztverto vērtību. Līdz ar to veikto

darbību lietderība ir jāsaista ar vērtības radītājiem, to atpazīšanu, analīzi un veicināšanu. Vērtības radītāju noskaidrošanu un analīzi zinātniskajā literatūrā saista ar lietderību. Lietderība ir vērtības mērs, ko var radīt no dotā resursu daudzuma. Lietderība saistās ar to, cik lielā mērā uzņēmums ir pielāgojis savus produktus tām izvēlēto klientu vēlmēm, ko uzņēmums ir noskaidrojis, un prasmēm, kas uzsver šo lietderību. Aplūkojot lietderību, būtiskākais ir saprast, kādas ir būtiskās produkta īpašības un vai uzņēmuma rīcībā ir tādas pamatprasmes, ar kuru palīdzību var šīs īpašības radīt. Tātad jāsecina, ka ne visas vērtību vai ko unikālu radošās darbības vērtību ķēdē ir lietderīgas, tātad vajadzīgas uzņēmumam. Jebkura vērtību radošā darbība ir jāattiecina pret minēto lietderības kritēriju.

Tādējādi ir būtiski izanalizēt, kādas darbības uzņēmumā un procesā rada izmaksas, cik tās ir efektīvas, kuras darbības rada vērtību un cik tās ir lietderīgas no klientu viedokļa jeb, citiem vārdiem, kādas darbības ir vērtības radītāji, kādas - izmaksu radītāji. Zinātniskai literatūrā ir aplūkoti minētie divi jēdzieni un atsevišķos darbos ir paskaidrota šo jēdzienu lietojamība. Tomēr ir jāatzīst, ka dziļāks ieskats, kā analizēt šos vērtību ķēdes darbības kritērijus, nav dots. Autors uzskata, ka šos divus vērtību ķēdes darbības kritērijus ir jāaplūko dziļāk, jo minēto kritēriju izpildīšanās nosaka konkurētspējīgās priekšrocības avotu – resursu un prasmju dabu jeb lomu konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā. Tādēļ Autors piedāvā savu skatījumu vērtību ķēdes analīzei no izmaksu un vērtības rašanās viedokļa. Analizējot vērtību un izmaksu radītājus, ir jāaplūko trīs būtiski jautājumi: resursu izlietojums, izmaksu daba un struktūras izmaiņas.

Pirmkārt, vai uzņēmums izlieto resursus tām darbībām, kas rada vērtību, vai un cik izlieto resursus tām darbībām, kas vērtību nerada? Analizējot šo jautājumu, ir jāpievērš uzmanība tam, kādas darbības dotajā uzņēmumā no klienta viedokļa ir svarīgas un kādas ne (viennozīmīgi uz šo jautājumu atbildēt nav iespējams, jo klienti vairumā gadījumu nepārzina produkta rašanās procesu), un vai svarīgajām tiek tērēts pietiekami daudz resursu. Analīzei jānorāda arī uz tām darbībām, ko

uzņēmums var neveikt vai, gluži pretēji, ko būtu jāveic un cik tās radītu papildu izmaksas uzņēmumam.

Otrkārt, ir jāanalizē izmaksu daba. Aplūkojot izmaksu radītājus, ir jānošķir divi būtiski izmaksu veidošanās avoti.

1. Uzņēmuma darbības radītās izmaksas (piemēram, iekārtu līzings, telpu īre, darba algas, elektroenerģijas un ūdens patēriņš, u.tml.).
2. Izmaksas, kas rodas, iegādājoties atsevišķu darbību izpildi vai izejvielas ārpusē (piemēram, reklāmas materiāli, izejvielas, datoru apkopes pakalpojumi, telpu uzkopšanas serviss, u.tml.).

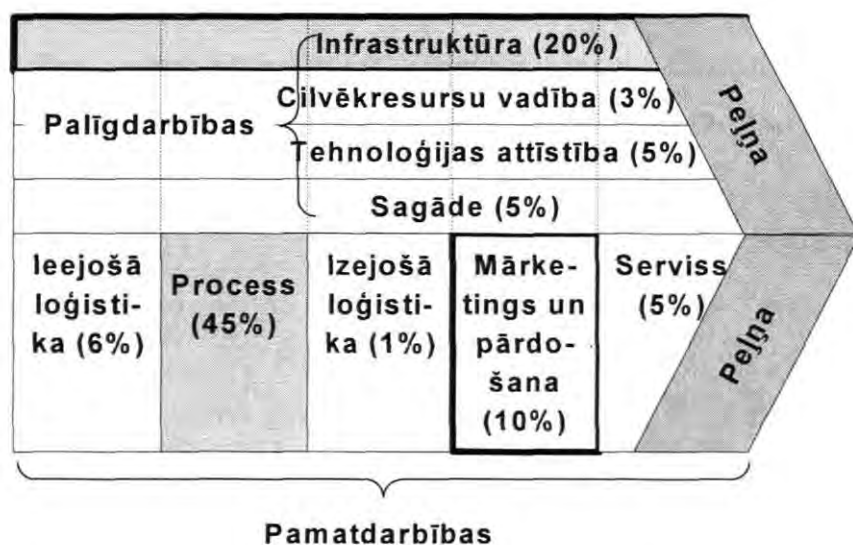
Šāds izmaksu dalījums ir saistīts ar uzņēmuma nepieciešamību specializēties un koncentrēties uz savu pamatdarbību. Šobrīd pasaules praksē arvien plašāk izmanto principu «pirkt ārpusē» (angļu valodā – *outsourcing*). Atsevišķu savu vērtību ķēdes posmu darbību izpildi, kas nav tieši saistīta ar pamatdarbību, uzņēmumi uztic citām organizācijām, kas specializējas attiecīgu darbību veikšanā.

Līdz ar principa «pirkt ārpusē» izmantošanu aktualizējas jautājums par izmaksu efektivitāti uzņēmumā, jo pastāv tāda iespēja, ka, «pērkot ārpusē», atsevišķu vērtību ķēdes darbību izmaksas ir zemākas, nekā veicot šīs darbības uzņēmumam pašam. Pieņemot lēmumu «pirkt ārpusē» vai darīt darbību uzņēmumam pašam, bez izmaksu efektivitātes ne mazāks svarīga ir kontrole pār veicamo darbību. Uzņēmumi attiecīgo darbību bieži izvēlas darīt paši, lai arī tas rada papildu izmaksas, tomēr tiek saglabāta kontrole.

Treškārt, ir jāanalizē, kā mainīsies izmaksu struktūra, uzņēmumam attīstoties un izvērsot savu darbību. Ir jāaplūko iespējamie uzņēmuma attīstības scenāriji un jānovērtē, kā attiecīgi mainīsies uzņēmuma izmaksu struktūra. Uzņēmumam ir jāanalizē, vai jaunajos apstākļos esošais darbības princips joprojām būs tikpat veiksmīgs.

Lai atbildētu uz visiem trijiem jautājumiem, uzņēmuma rīcībā ir jābūt atbilstoši darbībām vērtību ķēdē sadalītai detalizētai informācijai par uzņēmumā esošajām izmaksām, to dalījumu un iespējamām izmaksām, «pērkot ārpusē». Tas nepieciešams, lai noteiktu, kādas darbības ir esošie izmaksu radītāji un kādas – potenciālie. Savukārt, lai noteiktu, kādas darbības vērtību ķēdē ir vērtību radītāji, uzņēmumam ir labi jāpārzina savi klienti un to vēlmes.

Lai atvieglotu analīzes gaitu, Autors iesaka izveidot uzņēmuma vērtību ķēdes modeli (par pamatu izmantojot M. Portera vērtību ķēdes modeli, kas parādīts 1.4. attēlā), kas attēlotu izmaksu un vērtību radītājus, nepieciešamības gadījumā detalizējot katru darbību atsevišķi, kā tas parādīts 1.6. attēlā. Pēc iespējas visas darbības ir jānovērtē pēc tā, kādu izmaksu īpatsvaru veido katra darbība, un jāizsaka to procentos. 1.6. attēlā parādītais izmaksu procentuālais sadalījums ir tikai piemērs.



1.6. attēls. Izmaksu un vērtības radītāji uzņēmuma vērtību ķēdē

1.6. attēlā ar treknu svītru ir izceltas tās darbības, kas ir vērtību radītāji (piemēram, «Mārketings»), savukārt ar pelēko fonu ir iekrāsotas tās darbības, kas ir izmaksu radītāji (piemēram, «Process»). Atsevišķas darbības vērtību ķēdē var būt vienlaikus gan izmaksu, gan vērtības radītāji (1.6. attēlā tā ir «Infrastruktūra»,

kas vienlaikus ir gan vērtības radītāja, gan izmaksu radītāja). Šāda situācija norāda uz to, ka tām darbībām, kam pircējs piešķir vērtību, tiek tērēts visvairāk līdzekļu. Neskatoties uz to, bieži vien veidojas situācija, kad atsevišķai darbībai, kas ir resursu ietilpīga, tērē lielus līdzekļus, bet pircējs tam nepievērš uzmanību, jo uztver un novērtē tikai gala produktu vai pakalpojuma redzamo pusi. Tādā situācijā uzņēmuma ziņā ir analizēt un izvērtēt, kā samazināt izmaksas šīs darbības ietvaros.

Visbiežāk gadījumos, kad uzņēmuma darbība ir saistīta ar ražošanu, lielākā daļa izmaksu attiecas uz «Procesu». Tādēļ ražojošiem uzņēmumiem liela uzmanība ir jāpievērš ražošanas efektivitātes jautājumiem. Turpretī pakalpojumus sniedzošiem uzņēmumiem «Process» var nebūt galvenais izmaksu avots.

Vērtību ķēde kopumā parāda uzņēmuma produkta tapšanas procesu. Atkarībā no tā, kādu produktu uzņēmums ražo, veidojas atšķirīgas prasības pret visām vērtību veidojošām darbībām. Tā kā vērtību veidojošais process ir jāaplūko kā nedalāms, tad ir jāapskata vērtību veidojošā procesa sastāvdaļu jeb darbību savstarpējā saistība: vai tādas saites eksistē un, ja eksistē, tad kādas tās ir un kā tās var izmantot.

1.4.3.3. Saišu analīze vērtību ķēdē

Kā jau minēts, uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ir jābalsta uz iespējami unikālām un neimitējamām atšķirīgām prasmēm vai procesiem. Viens no visgrūtāk imitējamajiem elementiem, kas var veidot uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, ir savstarpējās saites starp darbībām uzņēmuma vērtību ķēdē, jo tās ir nemateriālas. Saites starp darbībām vērtību ķēdē veido specifiskas uzņēmuma prasmes jeb atšķirīgas prasmes unikālā veidā organizēt savu darbību. Analizējot uzņēmuma darbības procesu, uzņēmumam ir jānoskaidro, kādas būtiskas saites pastāv starp darbībām, un pēc iespējas jācenšas tās stiprināt.

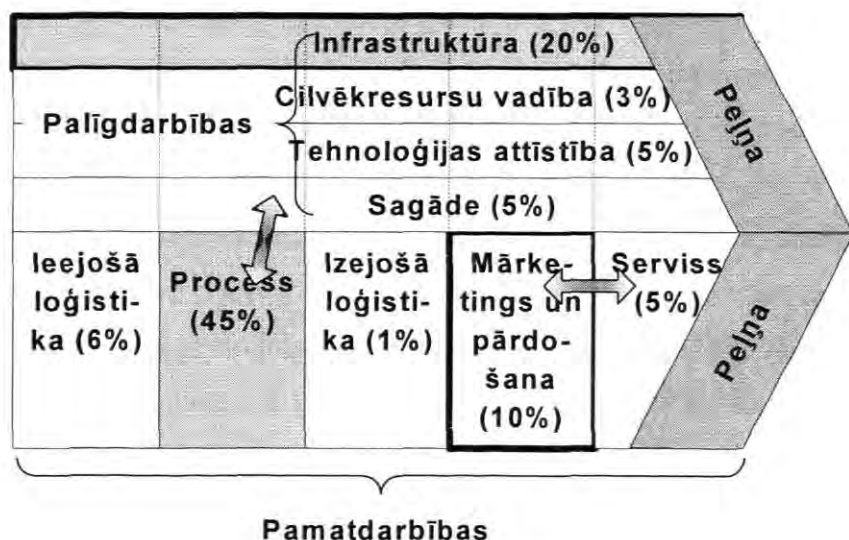
Saišu analīzes mērķis ir, izmantojot esošās vai radot jaunas saites, atrast iespējas samazināt izmaksas vai mēģināt palielināt produkta vai pakalpojuma vērtību, tādējādi veidojot konkurētspējīgo priekšrocību. Analizējot saites, vērtību ķēde ir rūpīgi jāizvērtē, vai kāda noskaidrotā saite starp darbībām veido uzņēmuma atšķirīgo prasmi. Kā jau minēts, saites starp darbībām ir visgrūtāk imitējamās atšķirīgās prasmes; ja tādas prasmes veidojas, tās jāuzskata par vērtīgākajām. Saišu analīze ir vienīgā formālā metode, kas dod ieskatu nemateriālo resursu un prasmju analīzē, vadoties no uzņēmuma produkta veidošanās procesa.

Saites starp darbībām uzņēmumā var veicināt izmaksu samazināšanos divos veidos: koordinējot un optimizējot darbības. Veiksmīgāka darbību koordinācija, piemēram, starp «Sagādi» un «Procesu», var samazināt materiālu uzkrājumus. Savukārt, optimizējot savstarpēji saistītas darbības, ir iespējams samazināt izmaksas. Piemēram, iegādājoties apstrādātus izejmateriālus, daudz mazāk laika ir jātērē «Procesā», lai iegūtu gala produktu [25, 76]. Vērtību ķēdes ietvaros aplūkojot saišu jautājumu, M. Porters izšķir divu veidu saites – ārējās un iekšējās. Šis dalījums, pēc Autora domām, ir pārāk šaurs un neatspoguļo saišu jautājumu detaļās, tādēļ ir jāizdala vairāki saišu veidi [15, 171-174]:

- saites starp pamatdarbībām,
- saites starp pamatdarbībām un palīgdarbībām,
- saites starp dažādām palīgdarbībām,
- ārējās saites.

Autors uzskata, ka uzņēmuma saites ar vērtību ķēdēm piegādātāju organizācijās vai pircēju organizācijās ir ļoti būtisks pamats konkurētspējīgai priekšrocībai ilgtermiņā. Šādu saišu izveidošana ir ilgstošs process. Savukārt, ja šādas saites ir izveidotas, to pastāvēšanas laiks ir salīdzinoši ilgstošāks. Ārējās saites ar pircējiem nozīmē pielāgot savas vērtību ķēdes darbību un galarezultātu – produktu - klienta produktam kā būtisku tā sastāvdaļu. Savukārt ārējās saites ar piegādātājiem nozīmē detalizēti izstrādātu prasību un kontroles sistēmu, lai pēc iespējas uzlabotu piegādājamo produktu kvalitāti un samazinātu izmaksas.

Līdzīgi kā vērtības un izmaksu radītāji, arī uzņēmuma būtiskāko saišu grafiska attēlošana palīdz uzņēmumam skaidrāk apzināties konkurētspējīgās priekšrocības rašanos uzņēmumā, kā tas parādīts 1.7. attēlā. Darbību savstarpējās saites attēlā ir parādītas ar bultām.



1.7. attēls. Uzņēmuma darbību savstarpējo saišu piemērs vērtību ķēdē

Līdz ar vērtību ķēdes darbību savstarpējo saišu analīzi un to attēlošanu ir pabeigta uzņēmuma produkta rašanās procesa un vērtību ķēdes analīze. Uzņēmuma vērtību ķēdes analīze nenoliedzami ir būtisks elements uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības analīzē, jo tas dod skaidru priekšstatu par situāciju uzņēmumā un norāda uz iespējamiem konkurētspējīgās priekšrocības avotiem. Tomēr ir jāuzsver, ka uzņēmuma analīze vien nenodrošina konkurētspējīgas priekšrocības pamatu. Ne mazāk svarīga loma konkurētspējas radīšanā ir uzņēmuma esošās situācijas attiecināšana uz situāciju nozarē, kurā darbojas uzņēmums. Ir jāanalizē nozares specifika un «spēles nosacījumi» darbībai attiecīgajā nozarē: kas ir tie faktori, kas nosaka uzņēmuma veiksmīgu darbību konkrētajā nozarē.

1.5. Nozares veiksmes faktori

Konkurētspējīgās priekšrocības kontekstā ir būtiski noskaidrot, vai un kādā veidā nozare, kurā darbojas uzņēmums, ietekmē uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Konkurētspējīgā priekšrocība var pastāvēt tikai tad, kad uzņēmumam ir konkurenti, jo pretējā gadījumā nav nepieciešamības runāt par priekšrocību attiecībā pret kādu citu uzņēmumu, ja tāda nav. Līdz ar to var secināt, ka konkurētspējīgā priekšrocība rodas mijiedarbībā ar pārējiem nozares dalībniekiem, tādēļ ir jānoskaidro nozares ietekme uz uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Pirms runāt tālāk par nozari, ir jānoskaidro, ko saprot ar nozari šī darba ietvaros. Nozari ir uzņēmumu grupa, kas ražo produktus (piedāvā pakalpojumus) un kas ir tuvi aizvietotāji cits citam [24, 5]. Šī definīcija ir salīdzinoši vienkārša, taču ļoti precīzi atspoguļo nozares jēdziena saturu, norādot uz konkurējošām attiecībām uzņēmumu starpā un novelkot skaidru tās robežu, tajā pašā laikā aptverot ļoti plašu uzņēmumu loku. Ņemot vērā to, ka piedāvātais definējums ir samērā neskaidrs no statistikas datu apkopošanas viedokļa, datu uzskaitē un apkopošanai ir izmantota ekonomisko aktivitāšu klasifikācija – NACE [41]. Konkurētspējīgās priekšrocības un šī darba ietvaros neizmanto ekonomisko aktivitāšu klasifikāciju, lai raksturotu kādas nozares robežas. Minētā dalījuma izmantošana ir ierobežota tāpēc, ka tas ir statisks, bet nozares attīstās un to saturs dinamiski mainās, mainoties uzņēmumu darbības principiem un ģeogrāfiskajam ietvaram. Papildus jēdzienam “nozare” ir jāaplūko pakārtots jēdziens “apakšnozare” jeb nozares sīkāks dalījums, ko nosaka produkts, process vai ģeogrāfiskā teritorija. Apakšnozare ir nozares pakārtots – zemāks dalījums.

Nepastāv vienota zinātniska viedokļa par to, kā uzņēmumam rīkoties nozarē, kurā tas darbojas. Zinātniskajā literatūrā pastāv divi diametrāli pretēji skatījumi par uzņēmuma lomu nozarē. Abi skatījumi analizē jautājumu par to, cik lielā mērā uzņēmums piekāpjas nozares priekšā vai arī ir spējīgs izmainīt nozari. Ja uzņēmums nevar ietekmēt nozares struktūru, tas nozīmē, ka uzņēmums darbojas saskaņā ar «spēles noteikumiem» un tiem pielāgojas. Savukārt, ja uzņēmumam ir iespējas manipulēt ar nozares struktūru, tas var mainīt konkurences nosacījumus

sev par labu. Tādā gadījumā uzņēmums centīsies izmantot izvēles brīvību un lauzt vecos noteikumus, lai radītu jaunus [29, 591]. Šie skatījumi ir šādi:

- **Nozares evolucionārais skatījums.** Tā pamatā ir pieņēmums, ka nozares attīstās evolucionāri, līdzīgi kā Darvina evolūcijas teorijā, un katra atsevišķa uzņēmuma spēja ietekmēt evolūciju ir iluzora. Šī skatījuma sekotāji apgalvo, ka atsevišķu uzņēmumu pieņēmums, ka tiem piemīt brīva griba lemt par savu nākotni, ir balstīta vājā izpratnē par nozares dinamiku, kurā uzņēmumi darbojas. Nozare ir sarežģīta sistēma, kuras ietvaros vienlaikus savstarpēji iedarbojas liels skaits dažādu spēku, un nav neviena spēka, kas virzītu nozari viennozīmīgi noteiktā virzienā. Šādā situācijā nozares evolucionāri attīstās un ne visi uzņēmumi pielāgojas jaunajai nozares formai. Tie, kas nepielāgojas, pazūd, savukārt tie, kas pielāgojas, attīstās. Līdz ar to uzņēmumu rīcību nosaka pielāgošanās nozarei. Evolūcijas piekritēji uzsver, ka uzņēmumi veido stratēģijas, balstoties uz savu izpratni par nozari, un attiecīgi cenšas definēt noteikumus jeb, citiem vārdiem, radīt nozares darbības recepti [29, 592-594]. Šādu nozares skatījumu savos darbos aplūko Hannans un Frīmens [29, 617]. Nedaudz pielaidīgāk, atzīstot arī uzņēmuma spēju ietekmēt nozari, šo procesu apskata M. Porters [24, 156-188].
- **Nozares radīšanas skatījums.** Tā pamatā ir pieņēmums, ka gan nozares noteikumu stingrību, gan to nemainīgumu var mainīt. Ar noteikumu stingrību saprot, ka uzņēmuma rīcību nosaka nozares diktēti noteikumi, kam ir jāseko. Noteikumu nemainīgums nozīmē, cik lielā mērā uzņēmumam ir iespējas atcelt un neievērot nozares noteikumus. Autori uzsver, ka nozares noteikumu mainīšana sākas ar pašu uzņēmēju un uzņēmumu evolucionārās domāšanas laušanu un atbrīvošanos no stereotipiskas domāšanas. Skatījuma pārstāvji nenoliedz atsevišķu nozaru evolucionāro attīstību, tomēr tā iemesli ir uzņēmumu nespēja (trūkst radoša gara un pietiekamu spēju) mainīt attīstību. Autori uzsver, ka izmaiņas nozarē ir iespējamās situācijā, ja

nozārē darbojas radoši uzņēmumi [29, 594-610]. Nozares radišanas skatījuma pārstāvji ir G. Hammele un K.K. Prahalads, kā arī Bādens-Fillers un Stopfords.

Aplūkojot abus skatījumus, kā jau minēts iepriekš, jāsecina, ka tie ir diametrāli pretēji. Neraugoties uz to, pēc Autora domām, abos ir racionāls pamats, ko izmantot, lai analizētu konkurētspējīgās priekšrocības attiecināšanu uz nozari, kādā darbojas uzņēmums.

Autors piedāvā savu modeli, kā izmantot šos skatījumus konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanā. Pēc Autora domām, uzskatus par nozari un uzņēmuma ietekmi uz to jābalsta evolucionārā skatījumā uz nozari. Tas pamatojas uz veikto pētījumu, kas ir aprakstīts šī darba otrajā nodaļā. Uzņēmumiem sākotnēji ir jāiemācās pielāgoties esošajiem spēles noteikumiem nozarē, jo pētījums parāda, ka uzņēmumiem ir pietiekama izpratne par notiekošo nozarē, tomēr uzņēmumu vadītāji nespēj izdarīt secinājumus un pielāgot uzņēmumu evolucionējošai nozarei. Savā ziņā evolucionārā skatījuma izmantošanu šobrīd var pamatot ar faktu, ka Latvijas un pārējo bijušās Padomju Savienības republiku tirgi un nozares vēl nav attīstījušās tik tālu, kā tas ir noticis Rietumu valstīs. Nenoliedzami, ka šie tirgi attīstās Rietumu virzienā un pēc Rietumu scenārija. Līdz ar to var secināt, ka nozaru attīstība šajās valstīs ir paredzama un ir salīdzinoši skaidrs to attīstības scenārijs. Šī iemesla dēļ evolucionārais skatījums uz nozari šobrīd ir visatbilstošākais, bet Autora skatījumā tāda situācija nevar pastāvēt ilglaicīgi. Sasniedzot noteiktu attīstības līmeni, uzņēmumi Latvijā sastapsies ar līdzīgām problēmām, ko risina Rietumu uzņēmēji. Arvien vairāk aktualizēsies jautājums par nozares spēles noteikumu laušanu, t.i., sekošanu tiem principiem, kas aprakstīti nozares radišanas skatījumā. Vēl vairāk, minēto skatījumu nedrīkst atstāt novārtā, jo Latvijas nacionālais tirgus ir salīdzinoši niecīgs pretstatā lielajiem Rietumu un Austrumu tirgiem, līdz ar to uzņēmumiem Latvijas tirgū ir daudz lielākas iespējas mainīt nozares spēles noteikumus un būt radošiem. Šai ziņā Autors pilnībā piekrīt G.

Hammela un K.K. Prahalada apgalvojumiem, ka bieži vien lielākais uzņēmēja ienaidnieks ir pašpietiekamība un izaicinājuma trūkums [12].

Izmantojot līdzīgus principus, kas lietoti, analizējot uzņēmuma resursus un prasmes, ir jāanalizē tā nozare, kurā darbojas uzņēmējs, lai konstatētu tos kritērijus, kas nosaka veiksmīgas darbības principus dotajā nozarē.

Pirms analizēt noteiktas nozares spēles noteikumus, ne mazāk svarīgs ir jautājums par to, kādā dotās nozares segmentā uzņēmums darbojas un konkurē. Aplūkojot zinātnisko literatūru par jautājumiem, kas saistīti ar nozares analīzi, autori, kuri pārstāv diametrāli pretējus uzskatus par nozares attīstību, savos darbos atsaucas uz vienu autoru, t.i., M. Porteru [24]. Šī iemesla dēļ, aplūkojot nozares analīzes jautājumus, Autors savā darbā izmantos atziņas, kas paustas M. Portera darbā. Veicot nozares analīzi, pirmais solis šajā analīzē ir nozares segmentēšana, izmantojot segmentēšanas mainīgos jeb tādus parametrus, kas iespējami precīzi raksturo tos nozares segmentus, kuros uzņēmums konkurēs. Segmentēšanas parametri var būt vairāki, tomēr, segmentējot tirgu, ir jāizvēlas svarīgākie [25, 249]. Dažādos segmentos ir atšķirīgas prasības pret uzņēmumu, un, lai šo segmentu apkalpotu un tajā konkurētu, ir jāanalizē, kādas ir prasības pret klientu apkalpošanu atšķirīgos nozares segmentos. Nozares segmentus dēvē par stratēģiskām grupām, kur noteiktas grupas ietvaros uzņēmumi seko līdzīgai stratēģijai un attiecīgi cenšas balstīt to uz līdzīgām konkurētspējīgām priekšrocībām [24, 129]. Uzņēmumu veiksmē stratēģiskās grupas ietvaros ir saistīta ar to spēju realizēt stratēģiju jeb, citiem vārdiem, ar tās spēju radīt konkurētspējīgo priekšrocību, kas nodrošina veiksmi dotajā stratēģiskajā grupā. Lai raksturotu stratēģisko grupu nozares ietvaros, izmanto šādus raksturojumus:

- ieiešanas barjeras, ar ko ir raksturīga stratēģiskā grupa, t.i., ar kādiem šķēršļiem ir jāreķinās jaunienācējam attiecīgajā grupā,
- grupas spēks attiecībā pret piegādātājiem un pircējiem,
- stratēģiskās grupas ievainojamība attiecībā pret substitūtiem,
- cik būtiski konkurences aspektā grupu apdraud citas stratēģiskās grupas [24, 142].

Šos raksturlielumus arī izmanto, lai raksturotu nozares pievilcību. Tādēļ tie ir salīdzinoši vispārīgi, un praksē parasti izmanto citus – daudz konkrētākus raksturlielumus, lai raksturotu kādu no stratēģiskajām grupām, piemēram, produktu stratēģija, tirgus stratēģija, klientu vēlmju apmierināšana, pārdošanas personāls, atsevišķu resursu pieejamība u.c. iespējamie raksturlielumi.

Kad ir noskaidrots jautājums par nozares stratēģiskajām grupām, ir jāanalizē, kādas ir prasības pret uzņēmumiem, kas darbojas atšķirīgās stratēģiskajās grupās, un kādi ir darbības veiksmes nosacījumi, jo tas tieši ietekmē konkurētspējīgās priekšrocības rašanos uzņēmumā. Zinātniskie pētījumi par darbības nosacījumiem stratēģiskās grupas ietvaros aprobežojas ar konstatāciju, ka tādi nosacījumi pastāv, bet nav aplūkots, kādi tie ir un kā iespaido uzņēmumu un tā konkurētspējīgo priekšrocību. Atsevišķos darbos [1, 357], runājot par darbības nosacījumiem nozarē, autori min jēdzienus «nozares sociālā struktūra» un «nozares recepte». Ar šiem jēdzieniem saprot vispārpieņemtos rīcības un uzvedības jeb ētiskos modeļus nozarē: pieņemamās konkurences formas, standarta procedūras, uzņēmumu uzvedības normas nozarē. Ražošanas vadības ietvaros tiek aplūkotas prasības pret produktiem [13]. Tomēr šis prasības netiek saistītas ar konkurētspējīgo priekšrocību, bet gan ar produktu tehniskajiem raksturojumiem. Aplūkojot šos jautājumus, Autors secina, ka darbības nosacījumi nozarē nav zinātniski izstrādāti un nav aprakstīts to saturs.

Autors piedāvā savu skatījumu uz uzņēmuma darbības nosacījumiem nozares ietvaros.

Neatkarīgi no tā, kādu nozari vai stratēģisko grupu analizē, uzņēmuma darbība ir pakļauta noteiktām sakarībām un darbības principiem jeb raksturlielumiem, kas piemīt noteiktai stratēģiskai grupai. Darbības principi ir prasības, principi, rakstīti un nerakstīti noteikumi, kritēriji un likumi, kas dotās nozares ietvaros ir pašsaprotami un kuri uzņēmumam ir jāievēro, lai varētu darboties attiecīgajā nozarē. Piemēram, ja uzņēmums nolemj darboties banku nozarē, tam ir jāizpilda Latvijas Republikas likumos noteiktās normas par bankas statūtkapitāla

minimumu, tas nozīmē, ka ir nepieciešami noteikti naudas resursi, lai uzsāktu darbību. Bez likumdošanas prasībām pastāv virkne prasību, kas izriet no attiecīgās nozares prakses: ir nepieciešamas dažādas informatīvās uzskaites sistēmas, apmācīts personāls, biroja telpas un iekārtas, finanšu resursi utt. Tātad ir nepieciešams izpildīt gan oficiālās prasības, gan nerakstītas prasības un principus, lai sāktu darboties banku nozarē, kur minimālās prasības materiālajā un zināšanu izteiksmē ir salīdzinoši augstas. Turpretī, lai kļūtu par amatnieku un pītu grozus, ir nepieciešams salīdzinoši daudz mazāk materiālo un zināšanu ieguldījumu, un tās ir iemaņas pīt grozus. Neskatoties uz to, ka Autors ir izvēlējis galēji atšķirīgus piemērus un nozares, abos gadījumos ir nepieciešams izpildīt noteiktu prasību minimumu. Lai sekmīgi veiktu uzņēmējdarbību, šo prasību minimumu Autors savā darbā dēvē par minimālām prasībām nozarē.

Jēdzienu «minimālās prasības nozarē» Autors skaidro šādi: resursu un prasmju kopums, kas nepieciešams, lai uzsāktu uzņēmējdarbību attiecīgā nozarē un lai uzņēmuma piedāvātais produkts būtu tāds, ko pircēji būtu gatavi pirkt. Definīcijā ir ietverta norāde uz uzņēmuma piedāvāto produktu, un tas nav nejauši. Piedāvājam produktam ir jāatbilst pircēja izpratnei, cerībām un vēlmēm par doto produktu un tā cenu, lai viņi būtu gatavi iegādāties šo produktu. Savukārt, lai to nodrošinātu, uzņēmuma rīcībā ir jābūt noteiktām prasmēm radīt tādu produktu, kā arī noteiktiem resursiem, lai tas būtu iespējams. Un, kā jau norādīts, minimālās prasības katrā nozarē ir atšķirīgas.

Analizējot minimālās prasības nozares ietvaros, ir skaidrs, ka atšķirības nozares ietvaros veidojas atkarībā no tā, kādas funkcijas jeb lomu dotās nozares ietvaros pilda vai vēlas pildīt attiecīgais uzņēmums jeb, kā minēts iepriekš, kādai stratēģiskajai grupai pieder uzņēmums. Pēc būtības šīs funkcijas jeb loma ir saistīta ar uzņēmuma darbības specializāciju dotajā nozarē un piederību kādai uzņēmumu grupai, kas piedāvā līdzīgu produktu vai seko līdzīgai stratēģijai. Noteiktas atšķirīgas prasības gan pret produktu, gan produkta tapšanas procesu veidojas atkarībā no piedāvātā vai plānotā produkta vai stratēģijas, un Autors tās dēvē par specializācijas prasībām.

Neatkarīgi no tā, kādas ir minimālās prasības nozares ietvaros un konkrētās specializācijas prasības, ir noteiktas minimālās prasības, kas ir svarīgas piedāvātā produkta pircējam. Autors tās dēvē par nozares veiksmes faktoriem.

Nozares veiksmes faktori ir tādas minimālās prasības nozarē, ko uzņēmumi izmanto par pamatu, lai veidotu savu konkurētspējīgo priekšrocību. Pārfrāzējot var teikt, ka nozares veiksmes faktori ir svarīgākās pircēju vēlmes, ko uzņēmumi cenšas apmierināt. Katra uzņēmuma veiksmē ir atkarīga no tā, cik lielā mērā uzņēmums spēj izpildīt nozares veiksmes faktoru. Turklāt pircēju vēlmju apmierināšanas veids katram uzņēmumam ir citādāks. Tā kā pircēju vēlmes ir dažādas, tad arī nozares veiksmes faktori ir dažādi.

Visas pircēju vēlmes apmierināt pilnībā vienam uzņēmumam nav iespējams, tādēļ katra uzņēmuma ziņā ir izvēlēties tos veiksmes faktorus, ko akcentēt savā darbībā. Uzņēmumam, veidojot savu konkurētspējīgo priekšrocību, ir arī jāizlemj, cik lielā mērā katru nozares veiksmes faktoru uzņēmums centīsies sasniegt. Parasti veiksmes faktoru sasniegšana nozares ietvaros konkurentu starpā atšķiras, tādējādi katrs konkurējošais uzņēmums cenšas savā veidā piesaistīt klientus, akcentējot savu konkurētspējīgo priekšrocību, kas ir uzņēmuma stratēģijas pamatā.

Aplūkojot nozari kopumā, ir jāsecina, ka pastāv vairāki veiksmes faktori, tomēr katrai stratēģiskajai grupai faktoru svarīgums ir atšķirīgs. Tādēļ, analizējot nozares veiksmes faktorus, ir jāaplūko, kādi veiksmes faktori ir kritiskie darbībai dotajā stratēģiskajā grupā. Katrā stratēģiskajā grupā kritiskie veiksmes faktori ir atšķirīgi. Tas nozīmē, ka nozares veiksmes faktori ir jāranžē, lai noteiktu attiecīgās stratēģiskās grupas kritiskos veiksmes faktorus.

Analizējot nozari un tādas stratēģiskās grupas raksturojošus faktorus kā minimālās prasības darbībai nozarē, nozares veiksmes faktori, kritiskie veiksmes

faktori, ir jāņem vērā, ka šo faktoru noskaidrošana un analīze ir apgrūtināta vairāku iemeslu dēļ.

- Pirmkārt, nozares dinamisms nosaka minimālo prasību izmaiņu ātrumu nozarē. Katrai nozarei ir noteikts attīstības un izmaiņu ātrums. Atsevišķu nozaru veiksmes vai kritiskie veiksmes faktori pagātnē bieži vien kļūst par minimālo prasību, lai turpinātu darboties nozarē. Līdz ar to ir jāsecina, ka, analizējot nozares veiksmes faktorus, ir būtiski saprast to nozīmi šobrīd un jācenšas prognozēt nozīmes izmaiņas nākotnē.
- Otrkārt, straujā tehnoloģiju maiņa nojauc robežas starp nozarēm, un ir grūti noteikt, kādā nozarē uzņēmums darbojas.
- Treškārt, atkarībā no tā, cik plaši uzņēmums formulē, kas ir viņa darbības nozare, ir atkarīgs veiksmes faktoru skaits. Tādēļ ir jācenšas definēt savu darbības nozari pēc iespējas šaurāk, jo tādējādi ir iespējams daudz precīzāk noteikt darbības veiksmes faktorus. Taču nav ieteicams raksturot nozari pārāk šauri, jo pastāv risks, ka uzņēmums var neievērot vairākus būtiskus nozari raksturojošus faktorus.

Noskaidrojot nozares veiksmes faktorus, ir aplūkoti gan uzņēmuma darbību, gan nozari raksturojošie parametri. Apvienojot abu parametru grupas vienotā sistēmā, ir jāsalīdzina, vai uzņēmuma pamata un atšķirīgās prasmes atbilst nozares veiksmes faktoriem. Salīdzināšanas rezultātā būtiski ir noskaidrot, kādas prasības nozarē uzņēmums izpilda un kādas neizpilda. Pats nozīmīgākais ir jautājums: kā rodas uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība, kas ir tās pamatā un uz ko to balstīt.

1.6. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem

Uzņēmuma spēju būt veiksmīgam jeb konkurētspēju tirgū var novērtēt un konstatēt, izmantojot salīdzinošos rādītājus. Tas nozīmē, ka faktiski tiek vērtēta

uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība, kas nosaka uzņēmuma konkurētspēju. Zinātniskajā literatūrā izmanto jēdzienu «salīdzināšana» (angļu valodā *benchmarking*). Latviskais tulkojums pilnībā neatspoguļo jēdziena saturisko jēgu, kas ietverta termina angliskajā versijā, tādēļ ir jāaplūko šī jēdziena definīcija, kas precīzāk atspoguļo jēdziena saturu.

- Salīdzināšana ir māksla mācīties no uzņēmumiem, kas noteiktas darbības veic labāk nekā citi uzņēmumi. Salīdzināšanas mērķis ir kopēt vai uzlabot sava uzņēmuma darbību, par pamatu ņemot labākos paraugus nozarē vai starp nozarēm [17, 251].
- Salīdzināšana cenšas novērtēt uzņēmuma resursus un prasmes salīdzinājumā ar nozares labākiem uzņēmumiem [15, 181].
- Salīdzināšana ir process, kā rezultātā ir salīdzināts uzņēmums attiecībā pret uzņēmuma visefektīvāko konkurentu produktiem, prakses un pakalpojumiem, ko tie sniedz [14, 149].
- Salīdzināšana ir konkurētspējīgās priekšrocības evolucionārs produkts, kura pamatā ir konkurenta produkta vai tā daļu salīdzināšana ar uzņēmuma produktu nolūkā paaugstināt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību [21, 5].

Aplūkojot zinātnisko literatūru, var secināt, ka definīcijas ir dažādas, tomēr visām tām ir kopīgas iezīmes: pirmkārt, salīdzināšana ir process, ko veic atkārtoti, otrkārt, salīdzināšanas pamatā ir uzņēmuma atbilstošo rādītāju salīdzināšana ar konkurentu atbilstošiem rādītājiem.

Pastāv vairāki salīdzināšanas veidi, ko raksturo ar atšķirīgu skatījuma plašumu un sarežģītību [21, 9].

- Pirmkārt, iekšējā salīdzināšana, kad salīdzina viena uzņēmuma dažādas nodaļas vai funkcijas.
- Otrkārt, salīdzināšana ar nozares labāko praksi vai nozares normām.
- Treškārt, darbību salīdzināšana ar nozares labāko (subjektīvi noteikto) uzņēmumu.

- Ceturtkārt, funkcionālā salīdzināšana, t.i., uzņēmuma atbilstošo darbību salīdzināšana ar atbilstošās nozares labākajiem rādītājiem.

Neatkarīgi no tā, kādu salīdzināšanas veidu izmanto, galvenais tās mērķis ir noteikt un izvērtēt, kādas ir uzņēmuma stiprās un vājās puses attiecībā pret salīdzināmo objektu. Salīdzināšanas pamatā izmanto uzņēmuma vērtību ķēdi, jo pēc būtības tiek salīdzinātas uzņēmuma vērtību ķēdes darbības. Uzņēmums var izvērtēt, vai tas veic attiecīgo darbību labāk nekā konkurenti. Tāpēc netiek izvērtēta visa situācija kopumā, bet gan noteikta darbība salīdzināta ar to pašu konkurenta veikto darbību. Izdarot salīdzināšanu, ir jānoskaidro, kādas ir izmaksu priekšrocības un vērtības priekšrocības attiecībā pret salīdzināmā uzņēmuma attiecīgajiem rādītājiem.

Izvērtējot visus šos salīdzināšanas veidus, ir būtiski noskaidrot, kāds veids ir piemērotākais Latvijas apstākļiem. Analizējot to priekšrocības un trūkumus, Autors iesaka izmantot otro un trešo salīdzināšanas veidu. Nosakot konkurentu vai nozares labāko praksi, abiem veidiem ir būtiski ņemt vērā attiecīgās stratēģiskās grupas īpatnības, konstatējot un mērot attiecīgos salīdzināšanas parametrus. Otrais salīdzināšanas veids ir piemērotākais uzņēmumiem, kas ir salīdzinoši nelieli un kas nav orientēti uz lielas tirgus daļas vai līdera pozīciju iegūšanu. Savukārt uzņēmumiem, kas orientējas uz līdera pozīciju vai salīdzinoši lielas tirgus daļas iegūšanu un eksportu, pilnīgai situācijas analīzei būtu jāizmanto gan otrais, gan trešais veids. Taču trešā veida izmantošana ir riskanta, lai gan ļoti efektīva. Risks, pēc Autora domām, ir tajā apstākļi, ka nozares līdera darbība (kas ir izvēlēts par pamatu salīdzinājumam), iespējams, ir salīdzinoši vāja un tas zaudē savu lomu tirgū, tādēļ ir lietderīgi paralēli noskaidrot nozares veiksmes un kritiskos veiksmes faktorus un tiem pielāgoties. Aplūkojot trešo salīdzināšanas veidu, ko raksturo kā procesu, ir jāizdala septiņi salīdzināšanas procesa elementi.

1. Noteikt, kādas uzņēmuma funkcijas salīdzināt.
2. Noteikt, kādus izpildes parametrus mērīt.
3. Noskaidrot attiecīgās nozares labākos uzņēmumus.

4. Mērīt noteikto labāko uzņēmumu rādītājus.
5. Mērīt uzņēmuma attiecīgos rādītājus.
6. Izstrādāt programmas un darbības, lai likvidētu atšķirību.
7. Ieviest un pārraudzīt rezultātus [17, 251].

Analizējot konkrētā salīdzināšanas veida procesa elementus, Autors secina, ka, pielāgojot procesu citiem salīdzināšanas veidiem, ir tikai jāmaina procesa 3. un 4. elements, attiecīgi pielāgojot izvēlētajam salīdzināšanas veidam. Bez tam procesa elementi liecina, ka salīdzināšana ir daudz plašāks pasākumu kopums un tas neaprobežojas tikai ar attiecīgo parametru salīdzināšanu, bet ietver sevī konkrētu programmu izstrādāšanu, kas likvidētu šo rādītāju atšķirības. Salīdzināšanas procesa pirmajā posmā ir jānosaka, kādas funkcijas tiks salīdzinātas. Minētais posms ir svarīgs, jo vērtību ķēdes visu darbību salīdzināšana ir darbietilpīgs un bieži vien nevajadzīgs process, tādēļ ir būtiski izvēlēties salīdzināšanai tās darbības, kas ir saistītas ar nozares veiksmes faktoriem.

Salīdzināšanas metodes pamatā izmanto visaptverošās kvalitātes vadības principus, ko izstrādāja Japānā. Salīdzināšanas pamatā ir QFD (angļu valodā *quality function deployment* – kvalitātes funkcijas lietošana) koncepcija, ko izstrādāja un ieviesa 20. gs. 70. gadu sākumā Japānas uzņēmumā «Mitsubishi Heavy Industries» [23, 45]. QFD koncepcija aplūko produkta radīšanas un uzlabošanas procesu, izmantojot produkta radīšanas grupas. QFD izmanto efektivitātes novērtēšanas metodes kā pircēju vēlmju apkopošanas programmas elementus, radot jaunus produktus [21, 77-78]. Autors šīs metodes izmanto salīdzināšanas procesa veikšanai. Salīdzināšana, izmantojot QFD koncepcijas pamatprincipus, ir parādīta 1.8. attēlā.

Nozares veiksmes faktori	Veiksmes faktora svarīguma rangējums	Procesa/produkta raksturojošie parametri					Konkurentu konkurētspējas novērtējums				
		Parametrs 1	Parametrs 2	Parametrs 3	Parametrs 4	Parametrs 5	X - dotais uzņēmums A - konkurents A B - konkurents B				
							1	2	3	4	5
Faktors 1	1	○	□		□	□	A		X		B
Faktors 2	2	○				□	X			A	B
Faktors 3	5	○		□				B		X	A
Faktors 4	3	○				△	B		A		X
Faktors 5	4	○	△				X			B	A
Faktors 6	6	○			□		A		X		B
Parametra svarīguma integrālais rādītājs		42	7	15	21	12	<div>3</div> <div>2</div> <div>1</div>				
Konkurentu izpildījuma novērtējums	5	A		X		B					
	4		B								
	3		X								
	2	B		A		X					
	1	X	A	B	B	A					X

1.8. attēls. Salīdzināšanas matricas piemērs, izmantojot QFD koncepciju

Matrica, kas parādīta 1.8. attēlā, ir balstīta uz J. Mihailovas darbā izmantotu matricu [21, 79-80], to pārveidojot. Matricā pēc svarīguma pakāpes ir savstarpēji attiecināti nozares veiksmes faktori un produkta vai procesa raksturojošie parametri. Produkta vai procesa raksturojošie parametri ir tie parametri, kas ir uzņēmuma rīcībā un kas apmierina noskaidrotās klientu specifiskās vēlnes jeb nozares veiksmes faktoros.

Nozares veiksmes faktoru sasniegšanā ir jānosaka būtiskākie produkta vai procesa raksturojošie parametri. Matricas kreisajā malā ir nozares veiksmes faktori un to rangējums, un šīs vērtības ir jākorrigē ar savstarpējās atkarības vērtējumu. To iegūst, rangējuma vērtību reizinot ar atkarības rādītāju. Visu attiecīgā produkta vai procesa parametra krustpunktu reizinājumu summa ir

parametra svarīguma integrālais rādītājs. Svarīgākie parametri ir tie, kuru rādītāji pēc absolūtiem skaitļiem ir lielākie.

Analizējot matricu, kas parādīta 1.8. attēlā, Autors norāda uz atsevišķiem tās trūkumiem. Pirmkārt, matricā nav izmantotas tās prasmes, kas nav vērstas tieši uz nozares veiksmes faktoriem, bet kas var pildīt atbalstošu funkciju kādas darbības veiksmei vai pašām par sevi ir būtiska loma. Otrkārt, matrica neparāda vērtību ķēdes darbību veikuma izvērtējumu, līdz ar to nenoskaidro tās darbības, ko uzņēmums veic salīdzinoši sliktāk.

Matricas analīzes rezultātā iegūtos svarīgākos parametrus izmanto salīdzināšanas procesa 1. posmā, jo tie ir attiecīgie salīdzinājuma parametri jeb, kā norādīts procesa aprakstā, funkcijas, ko identificē šajā posmā. Svarīgākos parametrus izmanto salīdzināšanas procesā, lai tos detalizēti un iespējami dažādos rakursos salīdzinātu ar attiecīgajiem konkurentu rādītājiem.

Bez jau minētajiem secinājumiem, 1.8. attēlā ir parādīts attiecīgo matricas elementu salīdzinājums attiecībā pret uzņēmuma konkurentiem. Matricas labajā malā ir salīdzināts attiecīgo nozares veiksmes faktoru sasniegšanas līmenis uzņēmumā un konkurentu starpā. Matricas apakšējā malā ir salīdzināti attiecīgie procesa vai produkta raksturojošie parametri konkurentu starpā.

Zinātniskajā literatūrā nav norādīts, kā radīt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, bet ir aplūkoti tās rašanās priekšnosacījumi. Pēc Autora domām, salīdzināšana un salīdzināšanas matrica ir jāuzskata par konkurētspējīgās priekšrocības noskaidrošanas un radīšanas metodi. Izmantojot šo matricu, ir iespējams pārskatīt uzņēmuma mērķus un noteikt prioritātes gan attiecībā pret klientiem, gan attiecībā pret produktu. Prioritātes ir attiecīgo veiksmes faktoru sasniegšanas līmenis un procesa vai produkta raksturojošo parametru sasnieguma rādītājs. Noskaidrojot šīs prioritātes jeb mērķus, uzņēmums faktiski nosaka, kas būs tā konkurētspējīgā priekšrocība, jo prioritātes ir definētas divās

svarīgākajās dimensijās: produkts un klients. Līdz ar to ir noteikta sava vēlāmā pozīcija attiecībā pret konkurentiem, par pamatu izmantojot šīs divas dimensijas.

Nemot vērā iepriekš teikto, ir jāsecina, ka, izmantojot šo matricu, ir rasta atbilde uz jautājumu: kādas klientu vēlmes tiks apkalpotas un kā tas atspoguļosies produktā. Taču matrica nedod atbildi uz daudz svarīgāko jautājumu: kādā veidā radītā konkurētspējīgā priekšrocība tiks nodrošināta. Matrica 1.8. attēlā neparāda, uz ko ir balstīta uzņēmuma noteiktā konkurētspējīgā priekšrocība, jo lēmums darboties izvēlēto dimensiju ietvaros pats par sevi vēl neko nenožīmē. Daudz būtiskāk ir saprast, kā uzņēmumam ir jādarbojas. Savukārt uzņēmuma veiksmīgas darbības jeb konkurētspējīgās priekšrocības pamatā ir uzņēmuma atšķirīgās prasmes, kas veidojas no pamatprasmēm.

Matricā ir parādīts, kā ikviens produkta parametrs un veiksmes faktors ir saistīts ar kādu noteiktu darbību vērtību ķēdē. Tas nozīmē, ka ir jānoskaidro, vai un kā šī darbība ir saistīta ar kādu no uzņēmuma esošajām pamata vai atšķirīgajām prasmēm. Līdz ar to ir iespējams noskaidrot, cik lielā mērā uzņēmums izmanto savas pamata un atšķirīgās prasmes savas konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanā.

Tātad, veicot salīdzināšanu, uzņēmumam ir jāsalīdzina savas pamatprasmes ar attiecīgā salīdzināmā pamatprasmēm, noskaidrojot, kādas ir salīdzināmā uzņēmuma atšķirīgās prasmes.

Aplūkojot salīdzinājuma rezultātus gan par klientiem, gan produktu, uzņēmumam ir jāsalīdzina uzņēmuma mērķi attiecībā pret noskaidroto situāciju. Šajā procesā, ko arī var savā ziņā dēvēt par salīdzināšanas procesu, uzņēmumam ir jānoskaidro atbildes uz jautājumu: vai salīdzinošā situācija un sasniegtie rezultāti atbilst uzņēmuma mērķiem. Ja atbilst, tas nozīmē, ka salīdzināšanas analīzes rezultāti un uzņēmuma pozīcija atbilst uzņēmuma uzstādītajiem mērķiem un uzņēmumam ir jāturpina darboties pēc tiem pašiem principiem, kā tas darbojas līdz šim. Te gan būtiski ir atzīmēt, ka situācijas atbilstība

uzstādītajiem mērķiem, par pamatu izmantojot vērtību ķēdes darbības, nenožīmē, ka šādā veidā ir iespējams novērtēt visu mērķu izpildi. Salīdzināšana, izmantojot QFD principus, nedod atbildes uz daudziem citiem būtiskiem jautājumiem, piemēram, par uzņēmuma tirgus daļu un rentabilitāti. Ja salīdzināšanas analīzes gaitā ir konstatētas atšķirības uzņēmuma mērķos, uzņēmumam ir jāpieņem lēmums par turpmāko darbību. Analizējot atšķirības starp esošo un vēlamo situāciju, zinātniskajā literatūrā lieto pamatprasmju matricu [12, 249-250] kā instrumentu, lai novērstu šīs atšķirības (skat. 1.9. attēlu). Šīs matricas autori tās izvērtēšanu nesaista ar salīdzināšanas analīzes rezultātiem, bet gan aplūko to atrauti no konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas jautājumiem. Šāda pieeja Autora vērtējumā ir pamatprasmju matricas trūkums. Pēc Autora domām, uzņēmuma pamatprasmes ir jāsaista ar uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Tādēļ Autors piedāvā savu skatījumu uz pamatprasmju matricu, papildinot to ar salīdzināšanas analīzes rezultātiem.

Pamatprasmes	Jaunas	Vadošā loma plus 10	Mega iespējas
	Esošās	Aizpildi tukšās vietas	Baltie plankumi
		Esošais	Jaunais
		Tirgus	

1.9. attēls. Pamatprasmju matrica [12, 250]

Matricā ir četri kvadranti.

- *Aizpildi tukšās vietas.* Šajā kvadrantā ir uzņēmuma rīcībā esošās pamatprasmes. Katra uzņēmuma uzdevums ir saprast, kā ar esošo pamatprasmju palīdzību un to izmantošanu ir iespējams nostiprināt pozīcijas dotajā tirgū. Šī kvadranta izveidē palīdz minētā salīdzināšanas analīze, nosakot, kuram produkta raksturojošam parametram atbilst attiecīgā pamata vai atšķirīgā prasme un kāda ir to saistība ar nozares veiksmes faktoriem.

- *Vadošā loma plus 10.* Šajā kvadrantā ir fiksētas tās pamatprasmes, kas ir jārada uzņēmumā, lai nodrošinātu uzņēmuma vadošo lomu klientu acīs tuvāko piecu līdz desmit gadu laikā un nodrošinātu šādas privilēģijas esošajā tirgū. Uzskaitot, kādas pamatprasmes ir jāveido nākotnē, nedrīkst aizmirst, kādas iespējamās atšķirīgās prasmes nodrošinās uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību pieminētajā laika periodā. Tas nozīmē, ka ir jāaktualizē novecojošo pamatprasmju jautājums – pamatprasmes, kas laika gaitā nomainīs citas pamatprasmes. Var izveidoties situācija, kad uzņēmuma rīcībā esošās prasmes, spējas un zināšanas laika gaitā aizstās citas. Šī iemesla dēļ uzņēmumam ir jāseko līdzi iespējamām izmaiņām nozarē un laikus jāattīsta tās prasmes, kas, pēc uzņēmuma domām, aizstās esošās tradicionālās pamatprasmes.
- *Baltie plankumi.* Šajā kvadrantā ietilpst tās pamatprasmes, kas nodrošina jaunu tirgu iespējas, bet neattiecas uz esošo tirgus segmentu, kurā darbojas uzņēmums. Minēto iespēju noskaidrošanas mērķis ir izmantot esošās pamatprasmes jaunu produktu radīšanā. Novērtējot balto plankumu iespējas šajā kvadrantā, uzņēmumam ir jāsāk ar pamatprasmēm, nevis ar tirgus vai produkta iespēju meklējumiem. Pēc tam ir jānoskaidro potenciālās iespējas, lai izmantotu klientiem piedāvāto labumu, ko nodrošina noteiktas uzņēmuma prasmes.
- *Mega iespējas.* Uzņēmuma darbības iespējas, kas atrodas šajā kvadrantā, nekādā mērā nepārklājas ar esošo tirgu un esošām pamatprasmēm. Šī kvadranta iespējas ir jāaplūko ar sevišķu uzmanību, jo uzņēmumam ir necīga vai nav nekādas pieredzes, lai pieņemtu lēmumus [12, 249-254].

Analizējot 1.9. attēlā aplūkoto matricu, to var dēvēt par uzņēmuma pamatprasmju karti, kas parāda esošās un nākotnē nepieciešamās pamatprasmes, kas stiprinās konkurētspējīgo priekšrocību. Matrica parāda arī tās

pamatprasmes, kas vēl nav uzņēmuma rīcībā un kas nav lietojamas uzņēmuma esošajā darbības sfērā.

Izmantojot salīdzinošo analīzi, uzņēmumi nosaka, kas būs uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība un uz kādām pamatprasmēm tā būs balstīta. Līdz ar to var teikt, ka uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta. Lai gan konkurētspējīgās priekšrocības radīšana ir būtisks solis, tomēr Autors uzsver, ka vienlīdz būtiski ir nepārtraukti attīstīt radīto konkurētspējīgo priekšrocību. Pretējā gadījumā var izveidoties situācija, kad uzņēmuma radītā konkurētspējīgā priekšrocība izzūd, jo konkurenti spēj to kopēt un attīstīt tālāk. Šī iemesla dēļ ir jāattīsta uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ar tās elementu – efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierinājums – palīdzību.

1.7. Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana ar četriem tās veidojošiem elementiem

Mainīgajā vidē, kādā darbojas uzņēmums, konkurētspējīgās priekšrocības radīšana nenodrošina uzņēmuma ilglaicīgu pastāvēšanu, tādēļ uzņēmumam ir nepārtraukti jāattīsta radītā konkurētspējīgā priekšrocība, lai nodrošinātu ilgspējīgu konkurētspējīgo priekšrocību.

Katrs no konkurētspējīgās priekšrocības elementiem uzņēmuma saimniekošanas rezultātu ietekmē atšķirīgi:

- efektivitāte un tās paaugstināšana ir saistīta ar zemāku izmaksu nodrošināšanu,
- klientu vēlmju apmierinājums un tā sasniegšana ir atšķirīgu īpašību radīšana,
- jaunievedumi un kvalitāte ir orientēta gan uz izmaksu samazināšanu, gan atšķirīgu īpašību radīšanu.

Katrs no konkurētspējīgās priekšrocības elementiem konkurētspējīgo priekšrocību ietekmē gan tieši, gan netieši, pastiprinot un atbalstot pārējo elementu darbības stiprumu. Kad uzņēmums ir radījis savu konkurētspējīgo priekšrocību un attiecīgi noteicis, kādas pamata un atšķirīgās prasmes to balsta, uzņēmumam ir jāizlemj, kurš no minētajiem konkurētspējīgās priekšrocības elementiem turpmāk attīstīs uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Lēmumu nosaka tas, kādas atšķirīgās prasmes ir konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību visu četru elementu virzienā nav lietderīgi. Tā kā uzņēmuma rīcībā ir ierobežots resursu un prasmju daudzums, tad nav iespējams konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā vienlaikus efektīvi izmantot visus četrus elementus. Arī no pārmaiņu vadīšanas kvalitātes viedokļa tas nedos gaidītās pozitīvās izmaiņas, tādēļ ir jāizvēlas būtiskākais virziens vai virzieni.

1.7.1. Efektivitāte

Uzņēmums ir sistēma dažāda veida ieguldījumu un tā aktīvu pārveidošanai produktā. Ieguldījumi ir ražošanas faktori: zeme, darbs, kapitāls, uzņēmējdarbības spējas un tehnoloģiskās zināšanas (*know-how*) [13, 19]. Katra uzņēmuma interesēs ir sistēmas efektīva darbība ar iespējami zemākām izmaksām nolūkā maksimizēt peļņu. Efektivitāte ir attiecība starp sistēmas darbības rezultātu (saražotie produkti) un ieguldījumiem (ražošanas faktori), kas izlietoti, lai radītu rezultātu. Efektivitātes paaugstināšana var notikt divos veidos: samazinot ieguldījumus, nesamazinot rezultātu, vai palielināt rezultātu, nepalielinot ieguldījumus [13, 15].

Efektivitātes nodrošināšanas kā metodes galvenais uzdevums ir visiem iespējamiem līdzekļiem censties panākt iespējami zemākas vienas vienības izmaksas, un šai procesā ir iesaistītas visas funkcijas, ko veic uzņēmums. Jo zemākas ir izmaksas, kas nepieciešamas dotā produkta vienības ieguvei, jo augstāka ir uzņēmuma efektivitāte. Tādā veidā augstāka uzņēmuma darbības efektivitāte palīdz uzņēmumam sasniegt zemāko izmaksu konkurētspējīgo

priekšrocību. Efektivitātes paaugstinājumu var panākt, izmantojot ražošanas apjoma efektu jeb ekonomiju uz apjoma rēķina. Šeit gan ir būtiski saprast atšķirību starp jaudas izmantošanu un ekonomiju uz apjoma rēķina. Iekārtu jaudas izmantošanas jautājumi aplūko fiksēto izmaksu sadalīšanu uz lielākiem ražošanas apjomiem ar esošām iekārtām un darbaspēku, bet ekonomija uz apjoma rēķina nosaka, ka darbība, ko veic ar pilnu jaudu, ir efektīvāka lielāka mēroga ražošanā [25, 71]. Uzņēmumiem, kuru izmaksu struktūrā lielāko daļu izmaksu veido fiksētās izmaksas, ir ļoti būtiski sasniegt pēc iespējas lielāku ražošanas apjomu, lai savu darbību padarītu iespējami efektīvāku, līdz ar to samazinātu vienas vienības izmaksas un attiecīgi stiprinātu savu konkurētspējīgo priekšrocību.

Attīstības procesā uzņēmumiem ir jāpievērš īpaša uzmanība ražošanas tehnoloģijai, ko tie izmanto savā uzņēmumā. Lēmums par tehnoloģiju ir sevišķi svarīgs tiem uzņēmumiem, kuru konkurētspējīgā priekšrocība nodrošina zemāko izmaksu stratēģiju. Neskatoties uz to, ka vienas vienības izmaksas lielā mērā ietekmē produkta radīšanas tiešās izmaksas, kas saistītas ar «Ražošanu» kā procesu, lielu daļu izmaksu veido arī pārējās uzņēmuma darbības. Tas nozīmē, ka efektivitātes palielināšana ir ne tikai «Ražošanas» uzdevums, bet procesā ir jāiesaista visas uzņēmuma darbības, lai sekmētu efektivitātes paaugstināšanos.

Daudzām organizācijām svarīgākā darbības efektivitāti nodrošinošā sastāvdaļa ir personāla darba ražīgums, ko mēra kā laika vienībā saražotās produkcijas apjomu. Šiem uzņēmumiem ir svarīga ražošanas procesa organizācija, lai panāktu pēc iespējas mazāku laika patēriņu vienas produkta vienības saražošanai. Šādā situācijā laika samazinājums rodas pateicoties tam, ka, atkārtoti veicot noteiktas darbības, darbinieki iemācās darīt attiecīgās operācijas ātrāk, un šo procesu dēvē par mācīšanās efektu.

Bez jau minētajiem diviem teorētiskajiem atzinumiem efektivitātes paaugstināšanā – ekonomija uz apjoma rēķina un mācīšanās efekts – svarīgi ir

visi pasākumi, kas orientēti uz resursu racionālu izmantošanu, piemēram, resursu patēriņa normēšana.

1.7.2. Kvalitāte

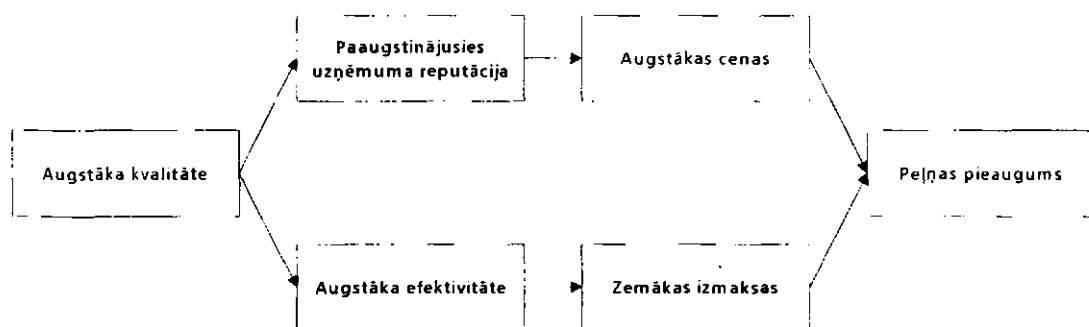
Kvalitāte ir preces vai pakalpojuma pazīmju un īpatnību kopums, kas attiecas uz to spēju apmierināt noteiktas vai iedomātas klientu vajadzības [23, 5]. Runājot par kvalitāti konkurētspējīgās priekšrocības ietvaros un attiecīgi stratēģiskās vadīšanas ietvaros, ir jāatzīmē, ka kvalitatīva produkcija ir preces un pakalpojumi, kas ir droši un pilda tiem paredzētās funkcijas [14,128]. Zinātniskajā literatūrā ir aplūkotas dažādas kvalitātes definīcijas atkarībā no tā, kas ir pētāmais objekts un kādā kontekstā kvalitāte ir aplūkota.

- Pirmkārt, kvalitātes definīcijas, kas ir balstītas uz **lietotāju**. Augstāka kvalitāte nozīmē labāku izpildījumu, jaukākas produkta īpašības un citus, dažkārt resursu ietilpīgus uzlabojumus.
- Otrkārt, ražošanas vadītājiem kvalitāte balstās uz **ražošanu**. Kvalitāte nozīmē atbilstību standartiem un «darīt pareizi ar pirmo reizi».
- Treškārt, kvalitāte, kas balstīta uz **produktu**. Šī definīcija kvalitāti aplūko kā precīzu un izmērāmu mainīgo lielumu [13, 171-172].

Aplūkojot dažādās kvalitātes definīcijas, ir redzams, ka, neskatoties uz savu atšķirīgo skatījumu, tās ir apvienojamas vienotā sistēmā. Šī darba ietvaros, runājot par kvalitāti, ir jāaplūko visu trīs definīciju apvienojums. Vispirms, definējot kvalitātes kritērijus, tos noskaidro pētījumu rezultātā (uz lietotāju balstīts skatījums), pēc tam noskaidrotie kritēriji tiek pārvērsti noteiktā produkta specifikācijā (uz produktu balstīts skatījums). Visbeidzot ražošanas un piegādes process ir organizēts tā, lai produkts precīzi atbilstu specifikācijai (uz ražošanu balstīts skatījums).

Kalitātei ir divējāda ietekme uz uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību (skat. 1.10. attēlu).

- Pirmkārt, konkurētspējīgo priekšrocību kvalitāte ietekmē ražošanas efektivitātes pieaugumu un attiecīgi zemākām vienības izmaksām. Pētījumi rāda, ka gan produkta, gan procesa kvalitātes sistēmas uzlabojums uzņēmumā ļauj ietaupīt līdz pat 40% no izmaksām [23, 191]. Mazāk ir patērēts darbinieku laiks, ražojot preces ar defektiem vai piedāvājot standartam neatbilstošus pakalpojumus. Tā rezultātā samazinās laiks, kas ir jāpatērē, labojot pieļautās kļūdas, un līdz ar to palielinās darba ražīgums un samazinās vienas vienības izmaksas. Tādējādi kvalitāte veido konkurētspējīgo priekšrocību, kas veicina zemu izmaksu stratēģijas nodrošināšanu.
- Otrkārt, augstas kvalitātes produkcija ceļ uzņēmuma reputāciju, padara tās vārdu un preču zīmi atpazīstamu. Savukārt reputācija darbojas divos virzienos. Pirmkārt, tā rada uzņēmumam iespēju paaugstināt produkta cenu, otrkārt, ļauj iekarot lielāku tirgus daļu, tādējādi palielinot ražošanas apjomus un attiecīgi iegūstot lielāku ekonomiju uz apjoma rēķina.



1.10. attēls. Kvalitātes ietekme uz izmaksām [14, 130]

Analizējot 1.10. attēlu, redzams, ka augstākas kvalitātes sasniegšana uzņēmumam dod iespēju padarīt produktu atšķirīgu, t.i., sekot diferencēšanas stratēģijai un tādējādi palielināt produkta cenu. Tajā pašā laikā kvalitāte nodrošina ražošanas apjomu pieaugumu un iespēju realizēt ekonomiju uz apjoma rēķina, tā samazinot ražotās produkcijas vienības izmaksas.

Modernākā vadības metode, ko izmanto, lai sasniegtu augstāku kvalitāti, ir visaptveroša kvalitātes pārvaldība TQM (angļu valodā *Total Quality Management*). TQM ir vadības filozofija, kas balstās uz organizācijas preču un pakalpojumu kvalitātes paaugstināšanu un uzsver to, ka visas darbības uzņēmumā, visu darbinieku uzmanība ir vērsta uz to, lai šo mērķi sasniegtu [9]. Visaptverošas kvalitātes vadības principus izstrādāja ASV konsultanti. Viens no ievērojamākajiem TQM pamatlicējiem ir V. Edvards Demings. Viņa TQM filozofijas pamatā ir piecu pakāpju *ķēdes reakcija* [10,43].

1. Uzlabota kvalitāte nozīmē to, ka izmaksas samazinās, jo ir mazāk kavējumu, mazāk kļūdu, mazāk jālabo brāķis, ir mazāks laika un materiālu patēriņš.
2. Uzlabojas darba ražīgums.
3. Augstāka kvalitāte dod iespēju iekarot lielāku tirgus daļu un ļauj uzņēmumam palielināt cenas.
4. Tas savukārt palielina uzņēmuma rentabilitāti un dod iespēju palikt šajā biznesā.
5. Tādējādi uzņēmums paplašina ražošanu un rada jaunas darba vietas.

TQM ieviešana organizācijās tiek realizēta noteiktā secībā. Tomēr ir jāatceras, ka TQM ieviešanai nepieciešama ļoti cieša sadarbība starp visām uzņēmuma veicamajām funkcijām, strādājot pie kopīga mērķa sasniegšanas – kvalitātes uzlabošanas, tādēļ ir izstrādāti vairāki principi, uz kuriem balstās TQM darbība:

- augstākās vadības patiesa ieinteresētība kvalitātes sasniegšanā,
- kvalitātes pilnveidošanas plānošana un organizēšana, stratēģiskā kvalitātes plānošana,
- visa personāla apzināta līdzdalība kvalitātes uzlabošanā, cilvēkresursu vadība un plānošana,
- procesu un kvalitātes pastāvīga uzraudzība, procesu kvalitātes vadība,
- vadības un personāla sistemātiska izglītošana,
- orientēšanās uz klientiem un klientu apmierinājumu [9].

Pēdējos gados kvalitātes nozīme konkurētspējīgās priekšrocības veidošanā ir ļoti mainījusies. Daudzi uzņēmumi īpaši uzsver kvalitātes nozīmi un to, ka augstas kvalitātes sasniegšanu bieži vien vairs nevar uzskatīt par vienīgo konkurētspējīgās priekšrocības sasniegšanas veidu. Daudzās nozarēs kvalitāte jau ir kļuvusi par nepieciešamību jeb minimālo prasību, lai uzņēmums spētu realizēt savu produktu [12, 232-233]. Nenoliedzami, kvalitātes uzlabošana ir saistīta ar papildu izmaksām, kas rodas šajā procesā, tomēr tās aplūko kā investīcijas, kas nodrošina atdevi [23,189-199]. Kā rāda aptaujas rezultāti [6], šobrīd Latvijas uzņēmumi lielu uzmanību pievērš kvalitātei, tomēr, pēc Autora domām, vairums uzņēmumu kvalitātes jēdzienu izprot tikai kā produkta kvalitāti. Savukārt pasaules prakse rāda, ka produkta kvalitāti mūsdienās uzskata kā minimālo prasību, lai darbotos nozarē. Daudz lielāka uzmanība ir jāpievērš uzņēmuma procesu kvalitātei, jo tādā veidā var nodrošināt uzņēmuma atšķiršanos no konkurentiem un kalpot par vienu no galvenajiem konkurētspējīgās priekšrocības attīstošiem elementiem.

1.7.3. Jaunievedumi

Jaunieveduma definīcijas konkurētspējīgās priekšrocības ietvaros dažādu autoru darbos atšķiras. M. Porters savos darbos neizmanto jēdzienu «jaunievedums», bet gan jēdzienu «tehnoloģiskās izmaiņas» un ar to saistītos jautājumus, uzsverot, ka tehnoloģija ir atrodama jebkurā uzņēmuma darbībā [25, 164]. Tādējādi tehnoloģiskās izmaiņas ir definētas kā jaunievedums. Cita definīcija jaunievedumu skaidro kā uzņēmēja stratēģisko redzējumu, ko realizē uzņēmumā [12, 61]. Ir arī salīdzinoši vienkāršota definīcija, ka jaunievedums ir jebkura jauna prece, pakalpojums vai ideja, ko uztver kā jaunu [17, 376]. Līdz ar to neviena no šīm definīcijām neaplūko jautājumus, kas saistīti ar konkurētspējīgo priekšrocību, un neatbild uz jautājumu, ko nozīmē uzņēmumam attīstīt savu konkurētspējīgo priekšrocību, orientējoties uz jaunievedumiem. Autors jaunievedumu definē šādi: jaunievedums ir kaut kas jauns, agrāk nebijis uzņēmuma darbībā vai produkcijā, un tas ietver progresu ražoto preču veidos, ražošanas procesā, vadības sistēmās, organizēšanas struktūrās vai uzņēmuma realizētajās stratēģijās. Definīcija

norāda, ka konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana, orientējoties uz jaunievedumiem, nozīmē plašu pasākumu kompleksu, kurā izmanto uzņēmuma atšķirīgās prasmes un pamatprasmes, lai radītu jaunievedumus, tādējādi attīstot savu konkurētspējīgo priekšrocību. Izšķir divu veidu jaunievedumus.

- **Satura izmaiņas.** Satura izmaiņu jaunievedums ir radikāla novirzīšanās no esošajām tehnoloģijām, jo ir ieviests kaut kas pavisam jauns. Satura izmaiņu jaunievedumam ir daudz lielāka pieprasījuma nenoteiktība un līdz ar to daudz lielāka ir neveiksmes iespēja.
- **Pilnveidojums.** Pilnveidojuma jaunievedums ir esošās tehnoloģijas uzlabojums.

Konkurence kā ekonomiska kategorija ir mainīga, un tās satura izpausmi un norisi ilgākā laika periodā nosaka jaunievedumi. Bieži vien nozares strukturālajās izmaiņās jaunievedumiem ir galvenā loma. Tādēļ var apgalvot, ka jaunievedumi bieži vien ir pats svarīgākais elements konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā. Jaunievedumus var uzskatīt arī par uzņēmuma darbības veiksmes pamatelementu, jo mainīgajā ekonomiskajā situācijā jaunievedumi nodrošina uzņēmuma attīstību. Te gan ir jāatzīmē, ka pasaules prakse rāda, ka ne visi jaunievedumi ir sekmīgi, toties tie, kas gūst panākumus, ir galvenais konkurētspējīgās priekšrocības attīstošais elements, jo pēc definīcijas jaunievedums dod uzņēmumam kaut ko unikālu – kaut ko, kas trūkst konkurentiem.

Jaunievedumi, līdzīgi kā kvalitāte, ietekmē uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību trijos virzienos.

- Jaunievedumi uzņēmumam dod iespēju padarīt sevi atšķirīgu konkurentu vidū un palielināt savas produkcijas cenu vai, gluži pretēji, dod iespēju ietaupīt izmaksas un attiecīgi samazināt produkcijas cenu.
- Veiksmīgi jaunievedumi dod uzņēmumam iespēju paplašināt tirgu, ražot vairāk produkcijas un tādējādi gūt papildu peļņu.

- Jaunievedumi uzņēmuma darbībā var dot iespēju samazināt vienas vienības izmaksas daudz vairāk, nekā to var izdarīt konkurenti.

Diemžēl konkurētspējīgā priekšrocība, kas ir attīstīta, orientējoties uz jaunievedumiem, ir veiksmīga līdz brīdim, kad konkurenti sāk atdarināt jaunievedumu. Uzņēmumiem, kuru darbības pamatā ir orientēšanās uz jaunievedumiem, ir jācenšas visiem spēkiem aizsargāt savu jaunievedumu gan tehnoloģiski (padarot to grūti atdarināmu), gan ar dažādām licencēm un patentiem. Aizsardzības pasākumi ir nepieciešami, lai paildzinātu laiku, kas nepieciešams konkurentiem attiecīgā jaunieveduma atdarināšanai.

1.7.4. Klientu vēlmju apmierināšana

Lai apmierinātu klientus un iegūtu viņu atsaucību, uzņēmumam jāsniedz saviem klientiem tieši tas, ko viņi vēlas, un tad, kad viņi to vēlas. Tas ir, organizācijai jādara viss iespējamais, lai noteiktu klienta vajadzības un tās apmierinātu.

Klientu vēlmju apmierināšana paredz sniegt klientam lielāku produkta vērtību par augstāku cenu vai dot priekšroku izvēlē, ja ir nodrošināta identiska cena. Klientu vēlmju apmierināšanu var sasniegt divos veidos:

- samazinot pircēja izmaksas. Te ir jāuzsver, ka nav runa tikai par tiešajām produkta izmaksām, bet arī par uzstādīšanas, apkalpošanas un citām ar produktu saistītām izmaksām,
- uzlabojot pircēja darbības rezultātus. Tas nozīmē, ka, izmantojot uzņēmuma piedāvāto produktu, pircējs var uzlabot savu konkurētspējīgo priekšrocību [25, 131-132].

Klientu vēlmju apmierināšana var prasīt jaunu produkcijas veidu ražošanu ar īpašībām, kādu nav esošajiem produkcijas veidiem. Augsts darba ražīguma līmenis, kvalitātes uzlabošana un jauninājumu ieviešana – tās ir metodes, ko uzņēmums var izmantot, lai sasniegtu klientu vēlmju apmierinājumu. Citiem

vārdiem, augstākas efektivitātes, kvalitātes un jaunievedumu nodrošināšana uzņēmumā ir daļa no klientu vēlmju apmierināšanas sistēmas. Ir četri priekšnosacījumi, lai sasniegtu augstāku klientu vēlmju apmierinājumu.

1. **Fokusēšanās uz klientu.** Uzņēmumam ir jābūt motivētam atpazīt klientu vēlmes un tās ievērot.
2. **Pircēju vēlmju apmierināšana.** Ir nepieciešams saskaņot uzņēmuma piedāvātās preces un pakalpojumus ar klienta vēlmēm.
3. **Pārsteigt klientus.** Uzņēmumam ir jāpārsteidz klienti, noskaidrojot un realizējot tās vēlmes, ko klienti vēl nav izteikuši.
4. **Saīsināt klientu apkalpošanas laiku.** Tas ir laiks, kas nepieciešams, lai piegādātu pieprasīto preci vai sniegtu pakalpojumu.

Papildus kvalitātei un savlaicīgai apkalpošanai ir citi klientu atsaucības vairošanas faktori, un tie ir: preces dizains, augstas klases serviss un garantijas pakalpojumi. Visi šie faktori vairo klientu apmierinātību un atsaucību, ļauj uzņēmumam padarīt sevi atšķirīgu no mazāk atsaucīgiem konkurentiem. Savukārt atšķiršanās ļauj uzņēmumam radīt uzticību savai preču zīmei un paaugstināt cenu saviem produktiem.

Konkurētspējīgās priekšrocības mehānisma veiksmīgas darbības pamatā ir orientācija uz ilglaicīgu konkurētspējīgo priekšrocību, tādēļ ne mazāk svarīgs jautājums, kas skar konkurētspējīgo priekšrocību, ir tās darbība ilgākā laika periodā jeb ilgtspēja. Tāpēc tālāk ir jāaplūko konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas jautājumi.

1.8. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja

Veiksme konkurencē nav atkarīga tikai no tā, vai uzņēmums zina savu konkurētspējīgo priekšrocību, bet gan no tā, cik ilgtspējīga būs konkurētspējīgā priekšrocība. Ja konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta, tad, kā uzskata Autors, tai jābūt ilgtspējīgai. Ņemot vērā faktu, ka jebkuru konkurētspējīgo priekšrocību

konkurenti var atdarināt, būtiskākais ierobežojošais faktors ir laiks, kas konkurentiem ir nepieciešams, lai atdarinātu konkurētspējīgo priekšrocību. Konkurentu aizkavējošs līdzeklis ir «barjeras», kas apgrūtinātu konkurētspējīgās priekšrocības atdarināšanu. Jo augstākas barjeras uzņēmums radīs, jo ilgāks laiks ir nepieciešams, lai atdarinātu konkurētspējīgo priekšrocību.

Var apgalvot, ka uzņēmumam ir ilgtspējīgā konkurētspējīgā priekšrocība, ja uzņēmums realizē vērtību radošu darbību stratēģiju, ko vienlaikus nerealizē ne esošie, ne potenciālie konkurenti, un ja konkurenti nespēj atdarināt labumus, ko dod šī stratēģija. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir mainīgs lielums, to nosaka pārmaiņu biežums un tendences ārējā vidē. Tādēļ esošo konkurētspējīgo priekšrocību nevar aplūkot kā nepārejošu stāvokli. Negaidītas izmaiņas nozares struktūrā var padarīt kādreiz esošo konkurētspējīgās priekšrocības avotu par nevērtīgu, un tas nekalpo par konkurētspējīgās priekšrocības avotu. Iepriekšējās nozares struktūras konkurētspējīgās priekšrocības avoti var kļūt par konkurētspējīgo trūkumu vai vienkārši nevajadzīgi [2].

Ir divi dažādi viedokļi par konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju. Katrai autoru grupai ir atšķirīgi uzskati par kritēriju kopumu, kuru izpildīšana nosaka konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas pastāvēšanu. Viedokļu atšķirības balstās uz atšķirīgiem uzskatiem par to, kā veidojas konkurētspējīgā priekšrocība: «no ārpuses uz iekšu» vai «no iekšpusēs uz āru».

Skatījumu «no ārpuses uz iekšu» raksturo uzskats, ka konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir atkarīga no trijiem faktoriem [14, 141-145].

- **Atdarināšanas barjeras.** Atdarināšanas barjeras rada grūtības konkurentiem imitēt uzņēmuma atšķirīgās prasmes. Jo augstākas ir atdarināšanas barjeras, jo ilgtspējīgāka ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Konkurenti var atdarināt gandrīz jebkuru prasmi, tādēļ nozīmīgākais faktors ir laiks, kas nepieciešams, lai atdarinātu atšķirīgo prasmi.

- **Konkurentu spējas.** Konkurentu spējām imitēt konkurētspējīgo priekšrocību ir divi raksturlielumi. Pirmkārt, konkurentu vēsturiski izveidojusies stratēģisko darbību virziens, kam raksturīga uzņēmuma nespēja mainīt izstrādāto darbību kompleksu, lai pielāgotos jaunām tirgus tendencēm un konkurencei. Otrkārt, uzņēmuma absorbēšanas spējas, t.i., uzņēmuma spēja identificēt, novērtēt, pieņemt un izmantot jaunās zināšanas.
- **Nozares dinamisms.** Par dinamisku uzskata nozares vidi, kas strauji mainās. Pateicoties lielajam jauninājumu skaitam šajās nozarēs, produkcijas dzīves cikli ir īsi un tehnisko, tehnoloģisko prasmju veidotā konkurētspējīgā priekšrocība ir īslaicīga.

Savukārt skatījumu «no iekšpuses uz āru» raksturo viedoklis, ka ilgtspējīgu konkurētspējīgo priekšrocību ir iespējams nodrošināt tad, ja uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību balsta resursi, kas atbilst četriem to noteicošiem lielumiem [2].

- **Vērtība.** Resursi ir vērtīgi, ja to izmantošana nodrošina uzņēmuma stratēģijas realizāciju.
- **Unikalitāte.** Ja vērtīgu resursu izmanto liels skaits uzņēmumu, šis resurss nevar būt unikāls. Tādējādi par unikālu resursu var uzskatīt tikai tādu, kas ir dotā uzņēmuma vai ļoti neliela skaita uzņēmumu rīcībā.
- **Grūti imitējams.** Grūti imitējami resursi ir tie vērtīgie un unikālie resursi, ko citi uzņēmumi nevar iegūt. Grūti imitējamu resursu veidošanās var būt saistīta, pirmkārt, ar unikāliem vēsturiskiem apstākļiem, kas šos resursus padara grūti imitējamus, piemēram, uzņēmumu nodibināšanās dažādos vēstures posmos; otrkārt, ar cēloņsakarības neskaidrībām, kad nav skaidrs, kāda saite pastāv starp uzņēmuma resursiem un tā konkurētspējīgo priekšrocību, līdz ar to konkurējošiem uzņēmumiem nav skaidrs, kuri resursi un kādā veidā ir jāimitē; treškārt, resurss, kas rada konkurētspējīgo priekšrocību, ir sociāli sarežģīts, piemēram, reputācija, uzņēmuma kultūra.

- **Grūti aizvietoājams.** Tas nozīmē, ka neeksistē stratēģiski līdzīgi vai ekvivalenti vērtīgi resursi, kas var aizstāt doto resursu.

Aplūkojot abus viedokļus par konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju, pēc Autora domām, sākotnējās būtiskās atšķirības norāda arī uz kopējām iezīmēm.

1. Ir vienādi kritēriji, lai uzņēmuma pamatprasmē veidotos par atšķirīgu prasmi un lai veidotos ilgtspējīga konkurētspējīgā priekšrocība, balstoties uz prasībām pret resursiem. Kritēriji ir identiski, jo atšķirīgās prasmes var veidoties no resursiem.
2. Atsevišķi elementi no abām teoriju grupām ir identiski – atdarināšanas barjeras un grūti imitējams.

Tas nozīmē, ka abi viedokļi attiecībā uz konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju ir loģiski apvienojami vienotā sistēmā. Autors piedāvā savu ilgtspējīgās konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas kritēriju kopumu.

- Uzņēmuma rīcībā ir jābūt **atšķirīgām prasmēm**, kas rada konkurētspējīgo priekšrocību. Šīm atšķirīgajām prasmēm piemīt šādas īpašības: vērtība, unikalitāte, grūti imitējama, grūti aizstājama.
- **Konkurentu spējas.** Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju var ietekmēt konkurentu spēja un vēlme mainīties, pielāgoties, reaģēt uz tirgus izmaiņām un uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, kas balstīta uz jaunām atšķirīgām prasmēm.
- Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēja ir atkarīga no **nozares dinamisma un produkta dzīves cikla**. Salīdzinoši dinamiskās nozarēs uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība ir jābalsta uz regulāriem, nelieliem jauninājumiem produktu klāstā vai to īpašībās. Salīdzinoši mazāk dinamiskās nozarēs konkurētspējīgo priekšrocību var balstīt uz kardināliem jaunievedumiem, jo to dzīves laiks būs salīdzinoši ilgāks un ieguldītie līdzekļi atmaksāsies.

Uzņēmuma stratēģija ir jāvada un līdz ar to ir jāvada arī konkurētspējīgā priekšrocība – tā ir jāattīsta. Ņemot vērā faktu, ka stratēģiskās vadīšanas un tās

plānu laika horizonts ir ilgtermiņa, var teikt, ka arī konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas un attīstīšanas jautājumi ir jāskata ilgtermiņā no konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas viedokļa.

Pēc Autora domām, bez izstrādātas metodikas teorētisko atziņu izmantošana praksē ir apgrūtināta. Šī metodika paskaidro teorētisko atzinumu lietojumu, piedāvājot praktiskus instrumentus teorijas izmantošanai. Latvijā šobrīd nav izstrādāta metodika, kā radīt, attīstīt un pārnest konkurētspējīgo priekšrocību. Pirms veidot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas metodiku, ir jānoskaidro, kāda ir situācija Latvijā – kāda ir Latvijas uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību, jo metodikas saturam ir jābūt tādām, lai to spētu saprast uzņēmēju lielākā daļa.

2. Konkurētspējīgās priekšrocības izpratne Latvijas uzņēmumos

Mūsdienās Latvijas ekonomikā arvien aktuālāks jautājums, ar ko saskaras un par ko nākas domāt uzņēmējiem, ir konkurētspējīgā priekšrocība. Sevišķi aktuāli tas ir šobrīd, kad Latvija ir iestājusies Eiropas Savienībā un no salīdzinošiniecīga nacionāla tirgus kļūst par iespaidīga tirgus sastāvdaļu. Šajā procesā Latvijas uzņēmējiem ir ļoti daudz neskaidrību, pirmkārt jau - vai Latvijas uzņēmēji būs konkurētspējīgi ar Rietumu uzņēmējiem, kuriem tirgus ekonomika, atbilstošas izglītības un citas sistēmas un pieredze ir mērāmas vairāk nekā 15 gadu garumā. Latvijā izstrādā programmas un nosprauž mērķus par Eiropas Savienību, tomēr neatbildēts ir jautājums: uz ko ir balstītas šīs programmas un vai tiem, kuri tās izstrādā, ir zināma situācija uzņēmējdarbībā Latvijā. Dažādas attīstības programmas ir nepieciešamas, taču ir vajadzīgas zinātniski pamatotas programmas. Šobrīd nevienā no Latvijas ministriju interneta mājas lapām šādi pētījumi nav publicēti, kā arī nav publiskoti līdzīga satura pētījumi.

Latvijas uzņēmējiem būs burtiski jāielaužas jau tā preču piesātinātajā Eiropas Savienības tirgū, kur valda kvotas un gadiem veidotas savstarpējas attiecības uzņēmumu starpā. Eiropas Savienības tirgus ir ne tikai piesātināts preču jomā, bet tur ir salīdzinoši augstāks darba ražīgums, t.i., zemākas ražošanas izmaksas, izņemot darbaspēka izmaksas. Kā norāda salīdzinošais pētījums par ražotājiem Latvijā un Austrumeiropā [38], viens no Latvijas uzņēmēju konkurētspējas trūkumiem ir zemā ražošanas efektivitāte. Neskatoties uz to, pētījums parāda acīm redzamu paradoksu – liela daļa aptaujāto uzņēmēju savu konkurētspēju cenšas balstīt uz zemākām izmaksām. Tas norāda, ka uzņēmēji neizprot konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma darbībā.

Autors uzskata, ka Latvijas uzņēmumi nedrīkst balstīt uzņēmuma konkurētspēju tikai uz atšķirībām darbaspēka izmaksu jomā, jo pastāvošā atšķirība šobrīd sāk un tuvāko gadu laikā strauji izlīdzināsies ar Eiropas vidējiem rādītājiem. Līdz ar to daudzu uzņēmumu konkurētspējīgās priekšrocības avots – zemā darba samaksa

– izzudīs un uzņēmumiem būs jāpiedāvā pircējiem kādas citas priekšrocības. Savukārt, lai piedāvātu citas pircējiem vērtīgas priekšrocības, uzņēmējiem ir jāprot analizēt situācija un pielāgoties pircēja vajadzībām. Citiem vārdiem, jāprot konkurēt.

Nenoliedzami, tiešanās Eiropas virzienā nenožīmē, ka pilnībā jāaizmirst otrs, pat vēl lielāks tirgus Austrumu virzienā: Krievija un pārējās NVS valstis. Arī šajos tirgos pircēji kļūst izglītotāki un prasīgāki. Līdz ar to nākas secināt, ka uzņēmuma pelnītspēja ilgtermiņā ir balstīta uz uzņēmuma vadības izpratni par notiekošo tirgū un spēju pielāgoties izmaiņām, attīstot savu konkurētspējīgo priekšrocību.

Izmaiņas ekonomikā un nepieciešamība veidot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodiku noteica nepieciešamību noskaidrot Latvijas uzņēmēju izpratni par konkurenci un tās ietekmi uz uzņēmumu. Tā kā Latvijas ekonomikā mazie un vidējie uzņēmumi (turpmāk MVU) veido 99% Latvijas uzņēmumu skaita, tajos strādā 70% Latvijas nodarbināto iedzīvotāju un MVU daļa iekšzemes kopproduktā pārsniedz 63,2% [36], tas noteica, ka objekts ir MVU. Neskatoties uz to, Latvijā ir salīdzinoši zema uzņēmējdarbības aktivitāte, ko raksturo MVU skaits uz 1000 iedzīvotāju: Latvijā tas ir 18,3, kas ir nedaudz vairāk kā viena trešā daļa no ES vidējā rādītāja (ES vidēji – 51, Igaunijā – 27) [43].

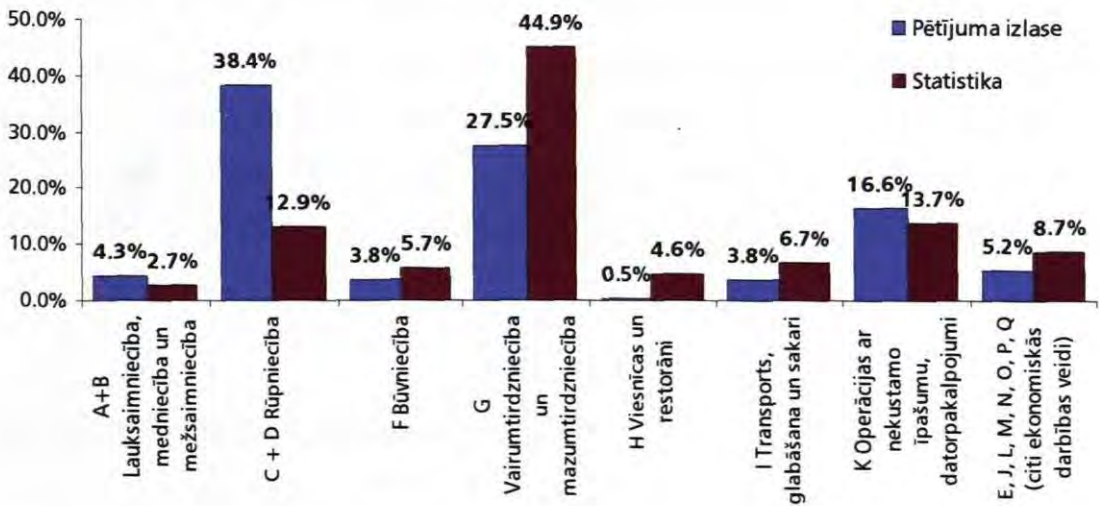
2.1. Pētījuma raksturojums

Lai rastu atbildi uz pētījuma galveno jautājumu – kāda ir uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību, tika izstrādāti jautājumi, kas detalizēti parādītu un paskaidrotu iespēamos iemeslus atbildei uz pētījuma galveno jautājumu, kā arī dotu citu noderīgu papildu informāciju. Saskaņā ar pētījuma jautājumiem (skat. 2. pielikumu) tika sastādīta aptaujas anketa (skat. 3. pielikumu).

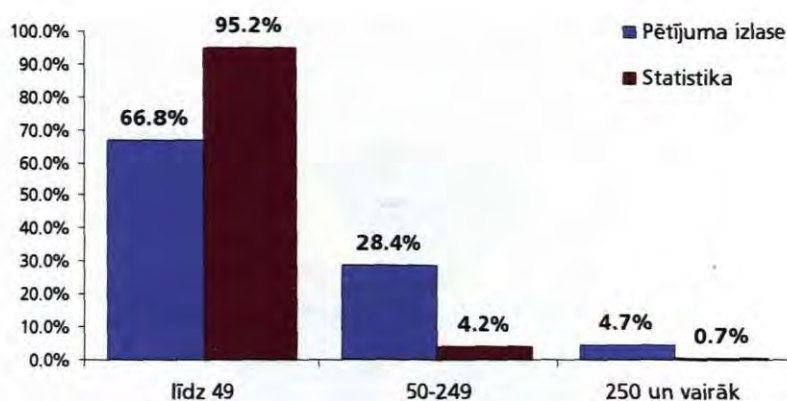
Anketas tika izsūtītas Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras, EAN Latvija (EAN ir saīsinājums no angļu valodas *European Article Numbering* – Eiropas

preču numerācija), Amatniecības kameras biedriem, Latvijas Banku augstskolas, Rīgas Ekonomikas augstskolas un Rīgas Biznesa institūta absolventiem. Šī izlase ir pamatota ar pētījuma budžeta finansiāliem ierobežojumiem.

Sasniegtās izlases salīdzinājums ar Latvijas Centrālās statistikas pārvaldes datiem par uzņēmumu sadalījumu pēc darbinieku skaita un darbības veidiem (NACE kodi) liecina, ka izlasē biežāk nekā caurmērā ir pārstāvēti vidējie uzņēmumi un rūpniecības jomās strādājošie, bet mazāk nekā caurmērā – mazie un mikro uzņēmumi un tirdzniecībā strādājošie (skat. 2.1. un 2.2. attēlu). Šādas iegūtās izlases īpatnības ir jāsaista ar minētajiem respondentu atlases principiem (izlasi veido personas, kuras vairumā gadījumu ir sabiedriski aktīvas: dažādu asociāciju biedri). Tāpēc, veicot iegūto rezultātu ekstrapolāciju attiecībā uz visiem Latvijas uzņēmējdarbībā iesaistītajiem cilvēkiem, jāņem vērā, ka dotā pētījuma respondentu izglītības un kopējais izpratnes līmenis par uzņēmējdarbību, visticamāk, ir virs vidējā līmeņa. Līdz ar to nākas secināt, ka pētījuma ietvaros sasniegtais respondentu izlases viedoklis parāda stāvokli Latvijā daudz pozitīvākā gaismā, nekā tas ir faktiski.



2.1. attēls. Pētījuma izlases un statistikas salīdzinājums pēc darbības veida (NACE)



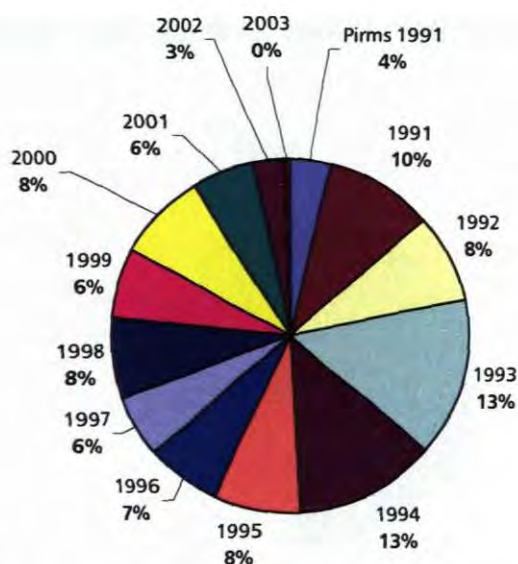
2.2. attēls. Pētījuma izlases un statistikas salīdzinājums pēc darbinieku skaita

Sākotnēji tika izsūtīts 1500 anketu. Aizpildītās anketas respondentiem bija iespējams atsūtīt pa pastu, e-pastu, faksu un aizpildīt internetā trijās valodās (latviešu, krievu un angļu).

Sākotnēji izveidoto anketu testēja 10 testa respondenti, kā rezultātā sākotnējās anketas jautājumi tika uzlaboti. Anketas izsūtīja 2003. gada 23. aprīlī, un līdz 21. maijam bija saņemta 131 atbilde. Tā kā atbilžu skaits neatbilda plānotajam, tad tika nolikti intervētāji. Izmantojot adresu sarakstu, intervētāji sazvanīja uzņēmumus un centās iegūt to piekrišanu aizpildīt anketu. Telefonisku respondentu apzvanīšanu pārtrauca 20. jūnijā. Kopumā bija saņemtas 211 anketas, no kurām 92 aizpildītas rakstiskā veidā, 60 - internetā un 59 - elektroniski un atsūtītas pa e-pastu. 200 anketu tika saņemtas latviešu valodā, 9 krievu, 2 angļu valodā.

2.2. Respondentu raksturojums

Turpmākajos attēlos ir parādīts pētījuma respondentu raksturojums, izmantojot vairākus kritērijus.



2.3. attēls. Uzņēmumu dibināšanas gads

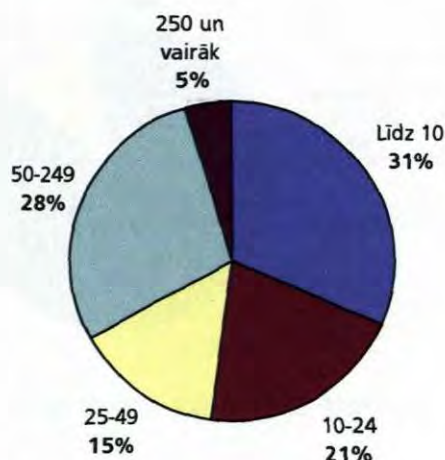
Kā redzams no 2.3. attēla, aptaujā piedalījušies uzņēmumi, kas dibināti dažādos gados. Turklāt šis sadalījums ir izveidojies ļoti vienmērīgi. Ņemot vērā sadalījuma vienmērīgumu, var teikt, ka ir pārstāvēti dažāda vecuma uzņēmumi un nav izteikta kādas grupas viedokļa pārsvara. Nenoliedzami, ka uzņēmumi, kas dibināti laika posmā no 1991. līdz 1994. gadam, t.i., Latvijas ekonomikas pirmsākumos, veido 44% no visiem respondentiem.

Ņemot vērā gan Eiropas Savienības norādījumus, gan LR likumdošanā noteikto, gan ANO ieteikumus par MVU definīciju, tika veidota pētījumā izmantotā gradācija pēc darbinieku skaita uzņēmumā (skat. 2.1. tabulu).

2.1. tabula. MVU definīcija, kas izmantota pētījumā

Kritērijs	Mikro uzņēmums	Mazie uzņēmumi (ANO ekonomistu komisijas rekomendācija Latvijai)	Vidējie uzņēmumi (Latvijas likumdošana)
Darbinieku skaits	< 10	< 25	< 250

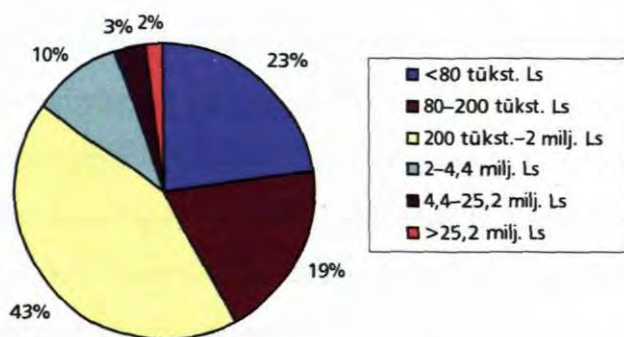
Respondentu sadalījums, par pamatu ņemot darbinieku skaitu uzņēmumā, ir parādīts 2.4. attēlā.



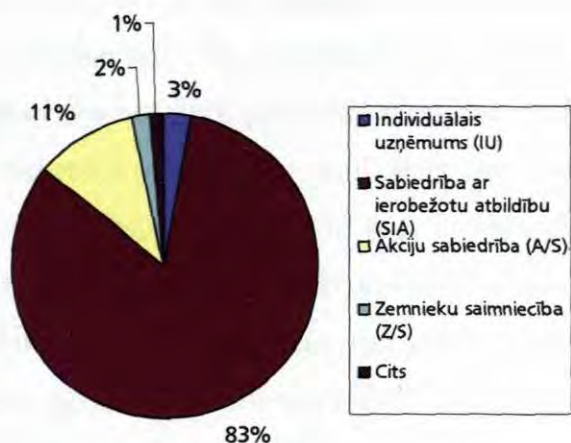
2.4. attēls. Darbinieku skaits respondentu uzņēmumos

2.4. attēls parāda, ka, izmantojot Eiropas Savienības kritērijus, mazie uzņēmumi (<50 darbinieku) veido 67% no respondentiem, vidējie uzņēmumi veido 28% (50-249 darbinieki) no respondentiem un 5% (250 un vairāk) no respondentiem ir lielie uzņēmumi.

Savukārt, aplūkojot respondentu dalījumu pēc uzņēmuma gada apgrozījuma, veidojas šāds sadalījums (skat. 2.5. attēlu).



2.5. attēls. Respondentu uzņēmumu gada apgrozījums



2.6. attēls. Respondentu uzņēmumu juridiskais statuss

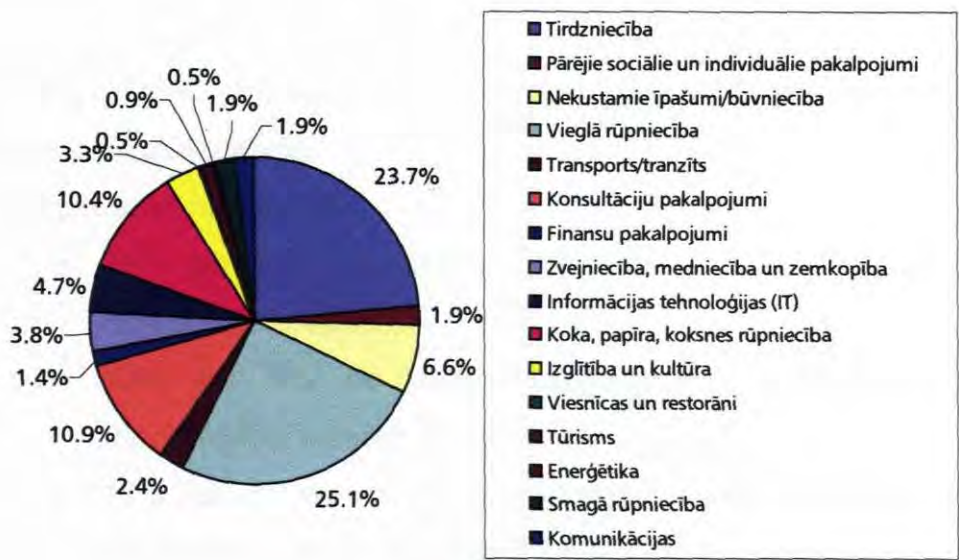
Respondentu darbības pamatnozares tika sadalītas pēc diviem atšķirīgiem grupējumiem:

- pirmkārt, pēc Latvijas Hipotēku un zemes bankas (turpmāk LHZB) 2001. gada pētījuma par mazajiem un vidējiem uzņēmumiem izmantotā dalījuma [40],
- otrkārt, pēc NACE [41] ekonomiskās aktivitātes kodiem.

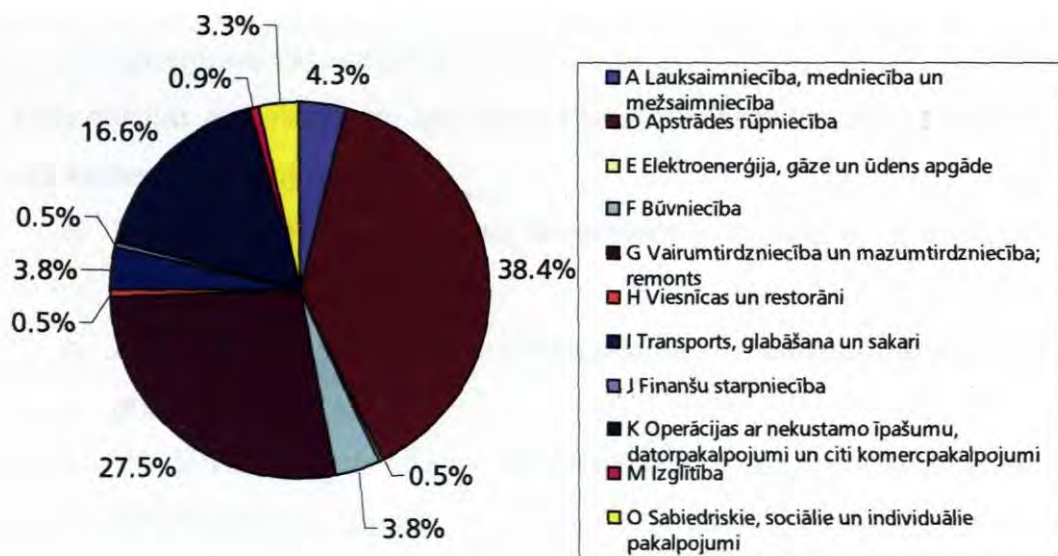
Sākotnēji anketā respondentiem bija piedāvāts nozaru dalījums, ņemot par pamatu LHZB pētījumā izmantoto nozaru dalījumu. Pētījuma gaitā atklājās, ka, atbildot uz anketas jautājumiem, uzņēmējiem ir grūti noteikt savu darbības pamatnozari pēc minētā dalījuma. Tā rezultātā 78 respondenti (40% no visiem) savas darbības pamatnozari atzīmēja brīvā formā. Izmantojot respondenta nosaukumu un uzņēmuma kataloga «Zaļās Lapas» interneta versiju, Autors brīvā formā aizpildītajām anketām atzīmēja atbilstošās nozares. Ņemot vērā lielo respondentu skaitu, kas nenorādīja savas darbības pamatnozari un faktu, ka Autoram bija jākorrigē 40% no anketām, Autors pētījuma nolūkā izveidoja otru nozaru dalījumu, par pamatu ņemot NACE klasifikatoru.

Autora vērtējumā, papildu grūtības, respondentiem atbildot, sagādāja jautājuma formulējums – norādīt savu darbības pamatnozari. Reti kurš uzņēmums darbojas tikai vienā nozarē, līdz ar to uzņēmējiem rodas grūtības atbildēt uz šo jautājumu.

Bieži vien respondenti, atbildot uz šo jautājumu, drīzāk izsaka savus uzskatus, kas var arī nesakrist ar realitāti. Tā, piemēram, var tikai minēt, kādu nozari atzīmēs uzņēmums, kas ražo noteiktu produkciju un kas nodarbojas gan ar savas produkcijas, gan citu ražotāju produkcijas realizāciju gan vairumtirgotājiem, gan mazumtirgotājiem. Uzņēmums savā ziņā ir izvēles priekšā, kādu darbības nozari uzrādīt – ražošanu vai tirdzniecību, jo bieži veidojas situācija, kad pārdošanas personāls ir daudz lielāks nekā ražojošais un pārdevēji pārdot arī citu uzņēmumu produktus, ne tikai savu produkciju. Vēl sarežģītāk izvēlēties ir uzņēmumiem, kas ir vienīgie kādas ražotnes produktu tirgotāji un ir šīs ražotnes meitas uzņēmums, vai arī situācijā, kad uzņēmums darbojas vairākās ļoti atšķirīgās nozarēs. Neskatoties uz šīm grūtībām, uzņēmumi ir izdarījuši izvēli, norādot savu pamatnodarbošanos.



2.7. attēls. Respondentu sadalījums pa nozarēm, par pamatu ņemot LZHB pētījumā izmantoto nozaru dalījumu



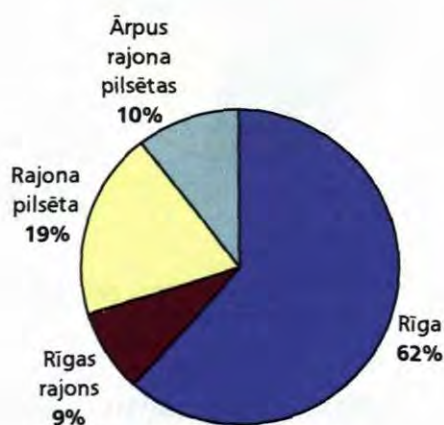
2.8. attēls. Respondentu sadalījums pa nozarēm, par pamatu ņemot NACE klasifikatoru

Ņemot vērā atsevišķu nozaru lielo īpatsvaru (skat. 2.8. attēlu), respondentu sadalījums ir jāaplūko tuvāk.

- D Apstrādes rūpniecība:
 - o 33% jeb 13% no visiem uzņēmumiem ir pārtikas un dzērienu ražotāji (15. nodaļa),
 - o 12% jeb 5% no visiem uzņēmumiem ir koksnes un koka izstrādājumu ražotāji (20. nodaļa),
 - o 17% jeb 7% no visiem uzņēmumiem ir izdevējdarbība, poligrāfija un ierakstu reproducēšana (22. nodaļa),
 - o 6% jeb 2% no visiem uzņēmumiem ir nemetālisko minerālu izstrādājumu ražošana (26. nodaļa),
 - o 31% jeb 12% no visiem uzņēmumiem ir pārējo nodaļu uzņēmumi.
- G Vairumtirdzniecība un mazumtirdzniecība:
 - o 2% jeb 0,5% no visiem uzņēmumiem ir automobiļu un motociklu pārdošana (50. nodaļa),
 - o 76% jeb 21% no visiem uzņēmumiem ir vairumtirdzniecības uzņēmumi (51. nodaļa),

- 22% jeb 6% no visiem uzņēmumiem ir mazumtirdzniecības uzņēmumi (52. nodaļa).
- K Operācijas ar nekustamo īpašumu, noma, zinātne, datorpakalpojumi un citi komercpakalpojumi:
 - 3% jeb 0,5% no visiem uzņēmumiem ir operācijas ar nekustamo īpašumu (70. grupa),
 - 20% jeb 3% no visiem uzņēmumiem ir datorpakalpojumi (72. grupa),
 - 3% jeb 0,5% no visiem uzņēmumiem ir zinātniskās pētniecības uzņēmumi (73. grupa),
 - 74% jeb 12% no visiem uzņēmumiem ir citi komercpakalpojumi (74. grupa).

Nākamais respondentus raksturojošais rādītājs ir respondentu uzņēmuma atrašanās vieta.

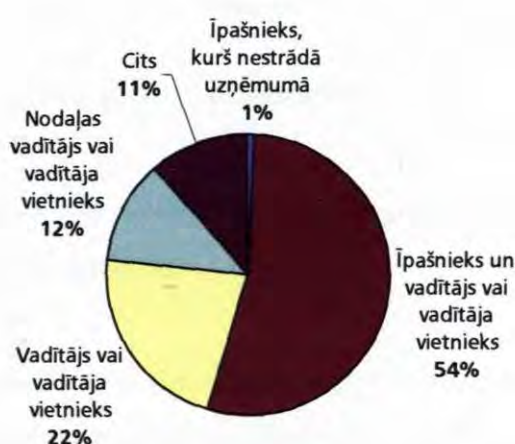


2.9. attēls. Respondentu uzņēmuma atrašanās vieta

Pēc 2.9. attēla ir redzams, ka respondentu atbildes apstiprina neoficiālo informāciju, ka gandrīz 70% no visas Latvijas uzņēmējdarbības atrodas Rīgā un Rīgas rajonā. Šī īpatnība – iedzīvotāju un uzņēmējdarbības koncentrācija galvaspilsētā – ir raksturīga Latvijai, jo, piemēram, Igaunijā un Lietuvā tik izteikta koncentrācija nav vērojama. No uzņēmējdarbības viedokļa šāda situācija ir ļoti labvēlīga, jo gan ražotāji, gan pircēji atrodas ģeogrāfiski tuvu cits citam. Tomēr

no valstiskā viedokļa attīstības nevienmērība dažādos reģionos ir nelabvēlīga, jo tā rezultātā atsevišķas nozares neattīstās.

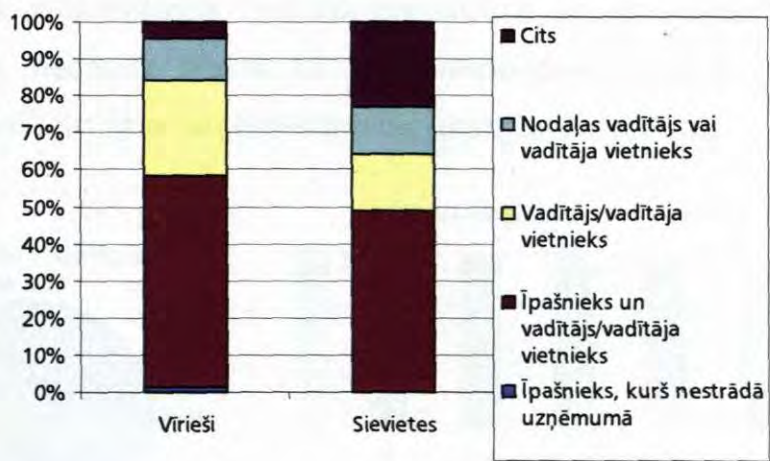
Viens no būtiskākajiem šīs aptaujas veiksmes kritērijiem, Autora skatījumā, ir atbildējušo respondentu statuss uzņēmumā. Jo augstāks statuss ir respondentam, jo iegūtās atbildes precīzāk atspoguļos vadītāja personīgās domas, nevis uzņēmumā vispārpieņemtās, līdz ar to pētījumā parādīsies reālāka situācija. Nenoliedzami, ka pastāv atšķirība starp atbildes nozīmīgumu, ko sniedz zemākstāvošs darbinieks, uzņēmuma vadītājs vai īpašnieks. Iegūstot atbildes no augstāk stāvošiem vadītājiem, ir iespējams kvalitatīvi precīzāk analizēt esošo situāciju uzņēmumā.



2.10. attēls. Respondentu statuss uzņēmumā

Kā redzams 2.10. attēlā, uzņēmuma vadītāji veido 76% no visiem respondentiem, un šāds īpatsvars ir vērtējams kā ļoti reprezentatīvs. Savukārt 54% no respondentiem ir savu uzņēmumu daļēji vai pilnīgi īpašnieki. Tātad var izdarīt pieņēmumu, ka, analizējot aptaujas rezultātus, tiks iegūta patiesā situācija uzņēmumu vadīšanā Latvijā. Interesanti, ka 11% no respondentiem, kas atzīmējuši «Cits», lielākā daļa ir grāmatveži, tad seko sekretāres, projektu vadītāji un citi darbinieki.

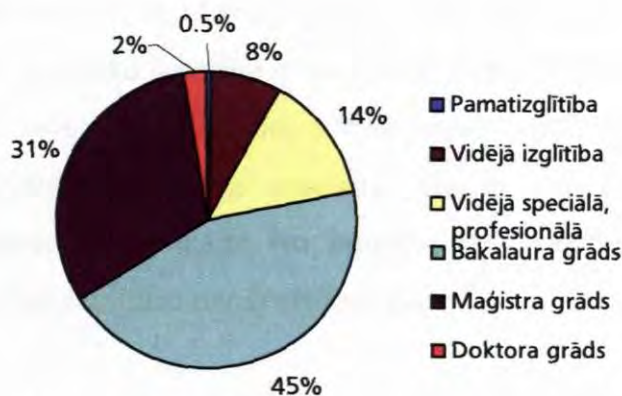
Respondentu sadalījums pēc dzimuma ir šāds: 37% sievietes un 63% vīrieši. Izmantojot respondentu dalījumu pēc dzimuma, par pamatu ņemot respondenta statusu uzņēmumā, iegūstam šādu dalījumu (skat. 2.11. attēlu).



2.11. attēls. Sieviešu un vīriešu statuss uzņēmumā

Analizējot pētījuma datus, var secināt, ka aptaujāto respondentu vidū vīrieši ieņem augstāku amatu nekā sievietes.

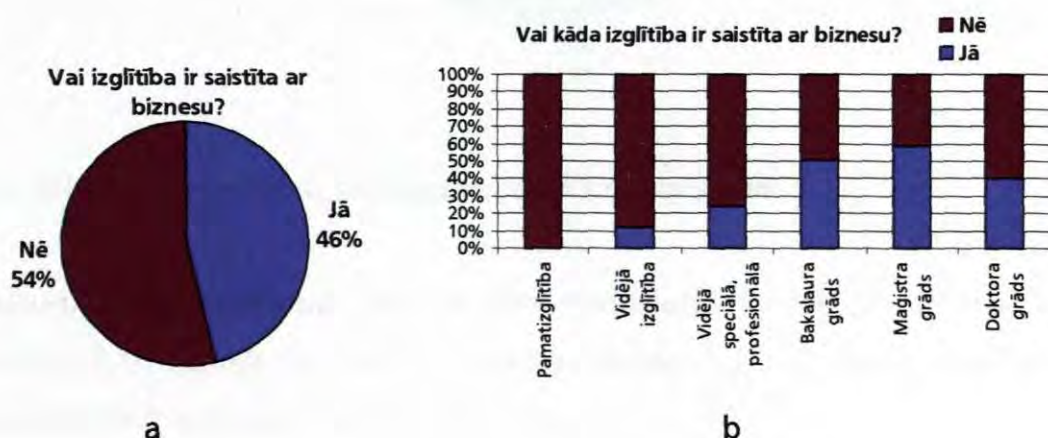
Viens no pētījuma jautājumiem ir saistīts ar respondentu izglītības līmeni. 2.12. attēlā ir parādīts respondentu augstākais pabeigtais izglītības līmenis.



2.12. attēls. Respondentu izglītības līmenis

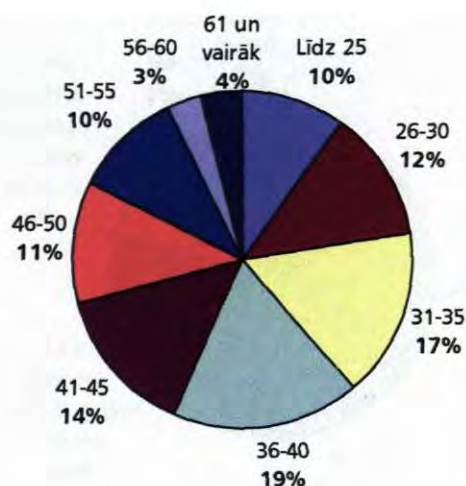
2.12. attēlā redzams, ka 92% no respondentiem apgalvo, ka viņiem ir augstākā izglītība, un no tiem 57% ir bakalaura grāds. No visiem respondentiem tikai viens apgalvo, ka pēdējā pabeigtā izglītība ir pamatizglītība.

Aplūkojot, kā respondentu izglītība ir saistīta ar ekonomiku vai biznesa administrāciju, nedaudz mazāk kā puse respondentu apgalvo, ka augstākā izglītība ir bijusi saistīta ar uzņēmējdarbību (skat. 2.13.a attēlu).



2.13. attēls. Respondentu izglītības saistība ar uzņēmējdarbības vadību

Atsevišķi respondenti, kuriem nav augstākās izglītības, apgalvo, ka viņu izglītība ir saistīta ar uzņēmējdarbības vadību (skat. 2.13.b attēlu). Tas nozīmē, ka šie respondenti šobrīd iegūst augstāko izglītību, bet vēl to nav pabeiguši un viņu šobrīd nepabeigtā augstākā izglītība ir saistīta ar uzņēmējdarbību. Pastāv arī otra iespēja, ka vidējā, vidējā speciālā vai profesionālā izglītība ir bijusi saistīta ar ekonomiku vai uzņēmējdarbības vadību. Daudz grūtāk ir analizēt tos respondentus, kuriem jau ir kāda no augstākajām izglītībām un kuri šobrīd turpina savu augstāko izglītību uzņēmējdarbības sfērā.



2.14. attēls. Respondentu sadalījums pa vecuma grupām

Raksturojot respondentus pēc vecuma sadalījuma, veidojas sadalījums, kas parādīts 2.14. attēlā. Jaunākajam respondentam bija 19 gadu un vecākajam respondentam aptaujas brīdī bija 72 gadi.

Respondentu raksturojums parāda, ka to sadalījums pēc daudziem parametriem ir viendabīgs, tādēļ var secināt, ka, analizējot pētījuma jautājumus, iegūtie secinājumi būs ticami. Tā kā respondentu sadalījums ir noskaidrots, tad nākamais solis ir aplūkot pētījuma galveno jautājumu.

2.3. Atbilde uz pētījuma galveno jautājumu

Kā jau bija norādīts, šī pētījuma mērķis ir noskaidrot, kāda ir uzņēmēju izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību, un galvenais jautājums ir – cik lielā mērā uzņēmēji saprot konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma vadīšanā. Atbilde uz jautājumu ir parādīta 2.15. attēlā.



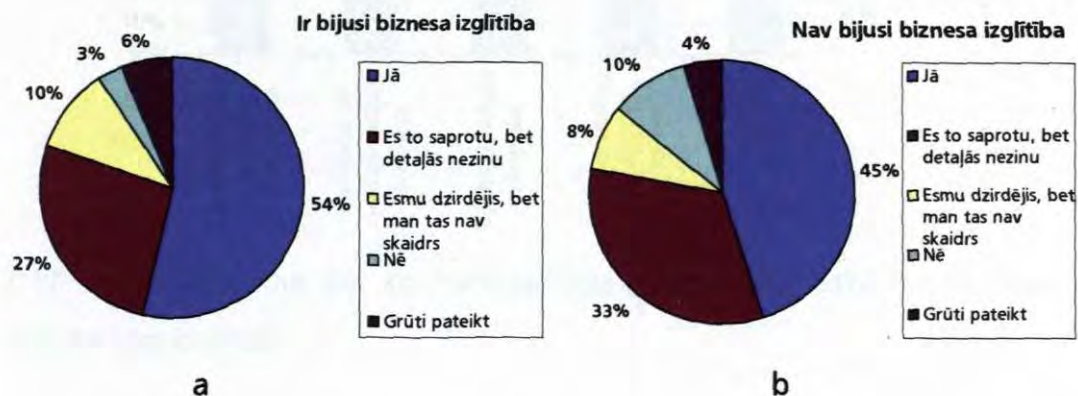
2.15. attēls. Vai Jūs zināt un saprotat, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība

No atbilžu sadalījuma ir redzams (skat. 2.15. attēlu), ka gandrīz puse (49%) no respondentiem apgalvo, ka izprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Iemesli, kādēļ tik salīdzinoši daudz respondentu ir izvēlējušies atbildi «es to saprotu, bet detaļās nezinu» (30% respondentu), Autora vērtējumā, var būt vairāki:

1. Šī atbilde psiholoģiski ļauj respondentam parādīt sevi no labākas puses, neskatoties uz to, ka zināšanu par šo jautājumu patiešām nav.
2. Iespējams, ka respondents tiešām konceptuāli saprot konkurētspējīgās priekšrocības vajadzību un tās jēdzienisko nozīmi, bet trūkst konkrētu zināšanu šajā jomā.

Konkurētspējīgā priekšrocība ir balstīta ne tikai uz šo vārdu jēdzienisko nozīmi, bet arī uz dziļu un detalizētu izpratni par tās lomu, darbību un veidojošiem elementiem. Šī iemesla dēļ atbildi «es to saprotu, bet detaļās nezinu» ir jāinterpretē kā «nezinu». Šī pētījuma ietvaros minētā atbilde tiks interpretēta kā «nezinu». Līdzīgi ir ar atbildi «esmu dzirdējis, bet man tas nav skaidrs». Šajā gadījumā ir būtiski saprast, ka aptaujas mērķis nav noskaidrot pareizās vai nepareizās atbildes. Aptaujas mērķis ir analizēt uzņēmēju izpratni un censties izvērtēt tās cēloņus.

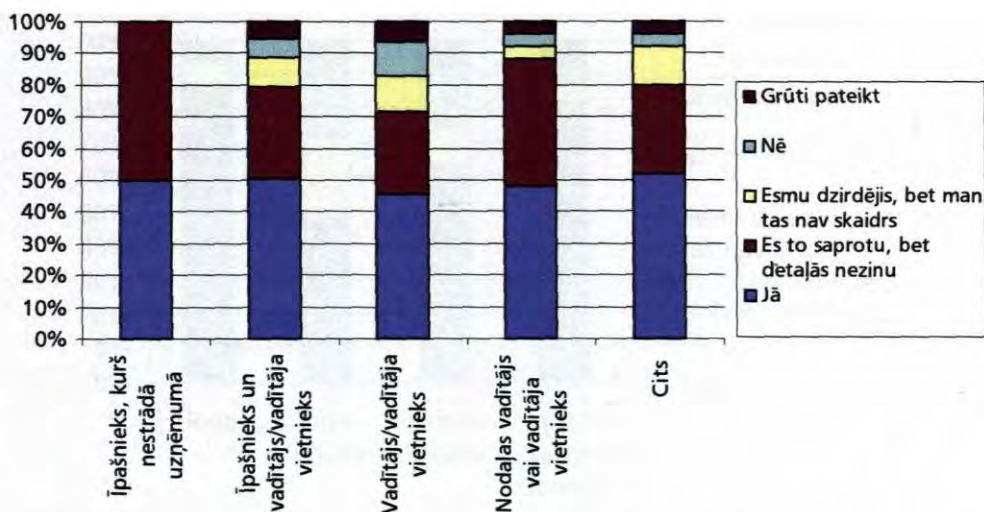
Līdz ar to pētījums parāda, ka gandrīz puse (51%) uzņēmēju nesaprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Ņemot vērā lielo respondentu īpatsvaru, kuru izglītība nav saistīta ar uzņēmējdarbību, iespējams, iemesli ir meklējami teorētiskā jautājuma nezināšanā.



2.16. attēls. Uzņēmējdarbības izglītības ietekme uz izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību

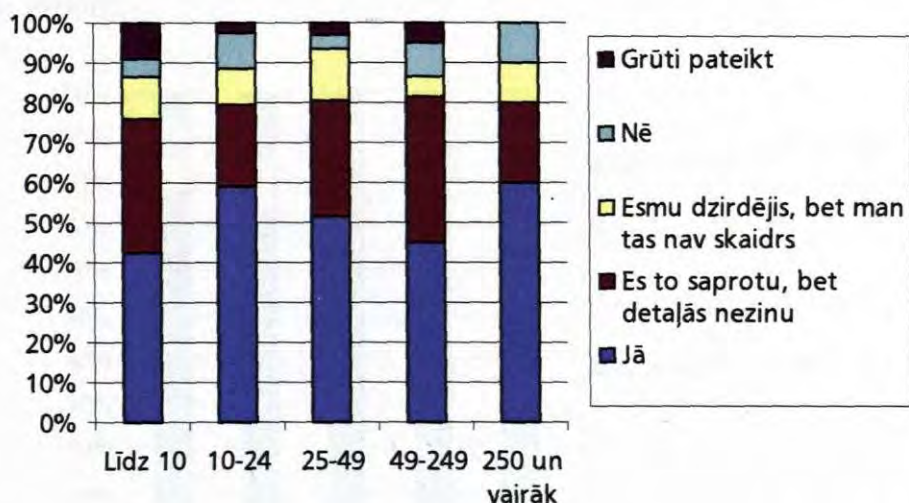
Aptaujas rezultāti parāda, ka eksistē neliela (9%) atšķirība starp respondentiem, kuriem ir (2.16.a attēls) vai nav (2.16.b attēls) bijusi kāda izglītība, kas saistīta ar uzņēmējdarbību, par pamatu ņemot respondentu atbildes attiecībā uz izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību. Tātad var apgalvot, ka fakts vien, ka respondentam kāda izglītība ir bijusi saistīta ar uzņēmējdarbību, nenosaka to, vai uzņēmuma vadītāji saprot konkurētspējīgās priekšrocības nostādnes sava uzņēmuma vadīšanā un izmanto tās.

Interesanta situācija veidojas, analizējot izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību un attiecinot šo jautājumu pret respondenta statusu uzņēmumā.



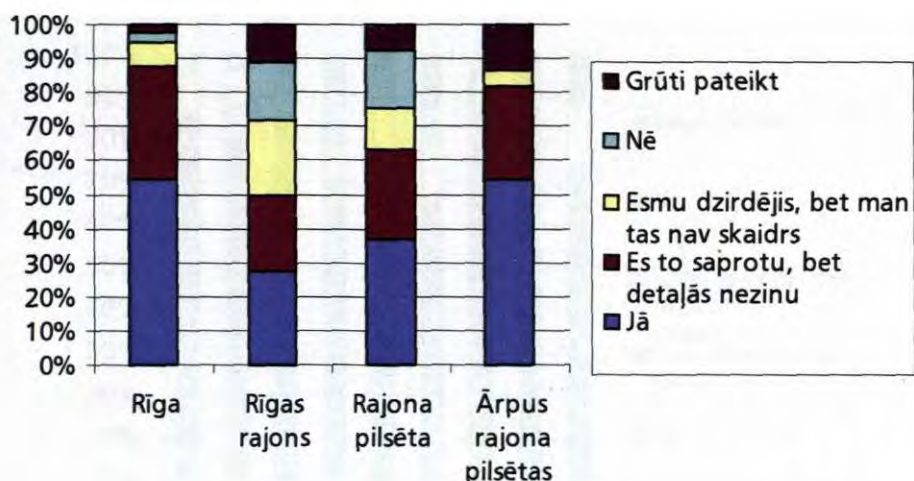
2.17. attēls. Izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību atkarībā no respondenta statusa uzņēmumā

No atbilžu sadalījuma 2.17. attēlā ir redzams, ka arī respondenta statuss uzņēmumā nenosaka atšķirības respondentu apgalvojumos par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni.



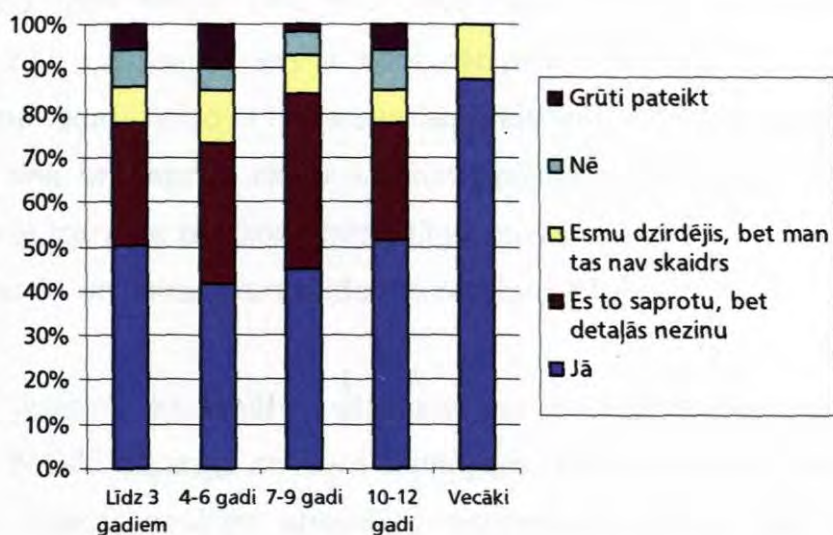
2.18. attēls. Respondentu apgalvojumi par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni, atkarībā no darbinieku skaita respondenta uzņēmumā

Kā redzams 2.18. attēlā, pastāv nelielas novirzes no vidējā konkurētspējīgās priekšrocības izpratnē, par pamatu ņemot uzņēmuma lielumu pēc darbinieku skaita uzņēmumā.



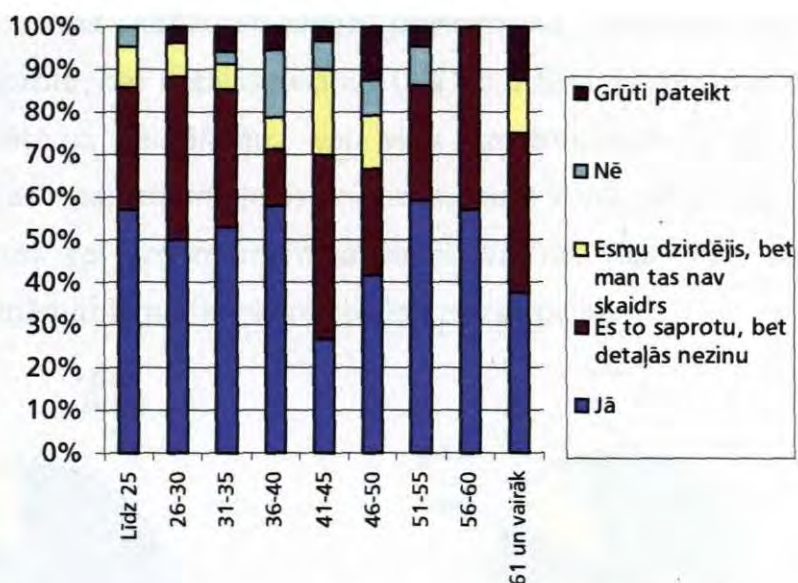
2.19. attēls. Respondentu apgalvojumi par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni atkarībā no uzņēmuma atrašanās vietas

Vienīgā novirze no vidējā apgalvojumos ir vērojama rajona pilsētu un Rīgas rajonā strādājošo respondentu apgalvojumos, kur tikai attiecīgi 37% un 28% respondentu apgalvo, ka zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība (skat. 2.19. attēlu).



2.20. attēls. Respondentu apgalvojumi par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni atkarībā no uzņēmuma vecuma

Nelielas novirzes no vidējā ir vērojamas uzņēmumos, kas ir 4 līdz 9 gadus veci (skat. 2.20. attēlu).



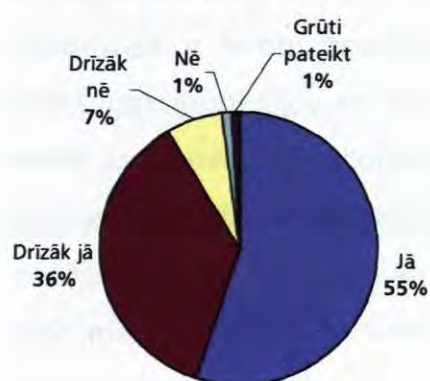
2.21. attēls. Respondentu apgalvojumi par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni atkarībā no respondenta vecuma

Analizējot atbildes pēc respondentu vecuma sadalījuma (skat. 2.21. attēlu), var ievērot, ka salīdzinoši zemāka ir izpratne divās vecuma grupās. 41–45 gadu vecuma grupā (kuri veido 14% visu respondentu) 27% no respondentiem apgalvo, ka zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. 46–50 gadu vecuma grupā (kuri veido 11% visu respondentu) 42% no respondentiem apgalvo, ka zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Visās pārējās vecuma grupās izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību ir virs vidējā, izņemot vecumu grupu 61 un vairāk (kuri veido 4% respondentu).

Līdz ar to ir jāsecina, ka atbilžu sadalījums par konkurētspējīgās priekšrocības izpratni nav būtiski atkarīgs no tiem kritērijiem, kādi tika izmantoti pētījumā. Izņēmums ir nelielas novirzes atsevišķās respondentu grupās pēc uzņēmuma vecuma un atrašanās vietas.

Vadoties no jautājuma atbildēm, tiem, kuri atbildējuši «jā» vai «es to saprotu, bet detaļās nezinu», tika jautāts, vai uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība. Kā redzams 2.22.a attēlā, lielākā daļa no respondentiem (55%), kuri

apgalvo, ka saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība, apgalvo, ka viņu uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība. Savukārt no tiem, kuri atbildējuši «saprotu, bet detaļās nezinu» (2.22.b attēls), lielākā daļa (64%) nespēj skaidri atbildēt uz jautājumu, vai viņu uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība. Tas ir saprotami, jo, īsti nezinot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība, ir grūti novērtēt, vai uzņēmumam tā piemīt vai ne. Tikai 19% (2.22.b attēls) apgalvo, ka uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība.



a. Respondenti, kuri saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība



b. Respondenti, kuri saprot, bet detaļās nezina

2.22. attēls. Vai uzņēmumam piemīt konkurētspējīgā priekšrocība?

2.22. attēlā parādītās atšķirības apgalvojumos vēlreiz pierāda pieņēmuma pareizību, ka to respondentu atbildes, kuri apgalvo «ka saprot, bet detaļās nezina, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība», ir jāinterpretē kā «nezinu».

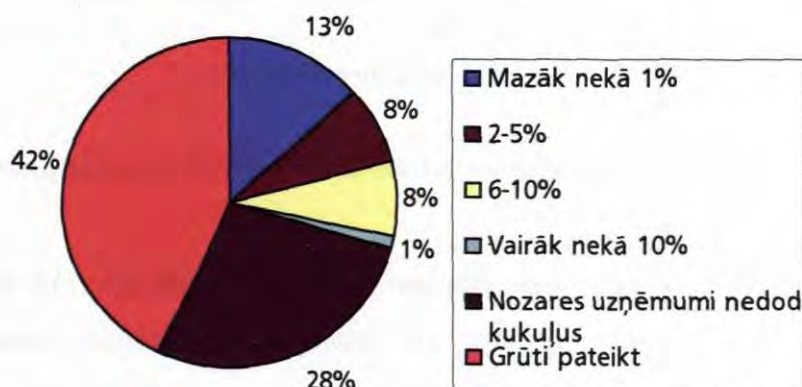
2.4. Atbildes uz pārējiem pētījuma jautājumiem

Ņemot vērā faktu, ka tikai 49% no visiem respondentiem apgalvo, ka pārzina konkurētspējīgās priekšrocības problemātiku, rodas loģisks jautājums, kāda situācija veidojas pārējos uzņēmumos. Diemžēl Autora rīcībā šobrīd nav analogisku pētījumu par konkurētspējīgās priekšrocības situāciju citās valstīs. Tādēļ arī nav iespējams salīdzināt šī pētījuma rezultātus, lai varētu novērtēt, vai šī pētījuma rezultātā iegūtais situācijas raksturojums ir apmierinošs vai arī ir pamats

uztraukumam. Neskatoties uz iegūto atbildi uz pētījuma galveno jautājumu, ir jāpēta iespējamie iemesli, kāpēc atbilde ir tāda, kādas var veidoties sekas, kas būtu jādara, lai uzlabotu situāciju.

2.4.1. Konkurētspējīgās priekšrocības aizstājēji

Ja uzņēmumam nav konkurētspējīgo priekšrocību, tas nebūt nenozīmē, ka uzņēmums ir lemts neveiksmei īsā laika periodā. Tas nozīmē, ka ir noteikti priekšnosacījumi šādu uzņēmumu eksistencei, jo pastāv noteikti faktori, kas spēj imitēt konkurētspējīgo priekšrocību. Autora skatījumā, iespējama būtiskākais konkurētspējīgās priekšrocības aizstājējs ir kukuļdošana, kad ar kukuļa palīdzību iespējams radīt uzņēmumam labvēlīgus konkurences nosacījumus. Tādēļ otrais pētījuma jautājums ir analizēt kukuļdošanu kā iespējamo konkurētspējīgās priekšrocības aizstājēju.



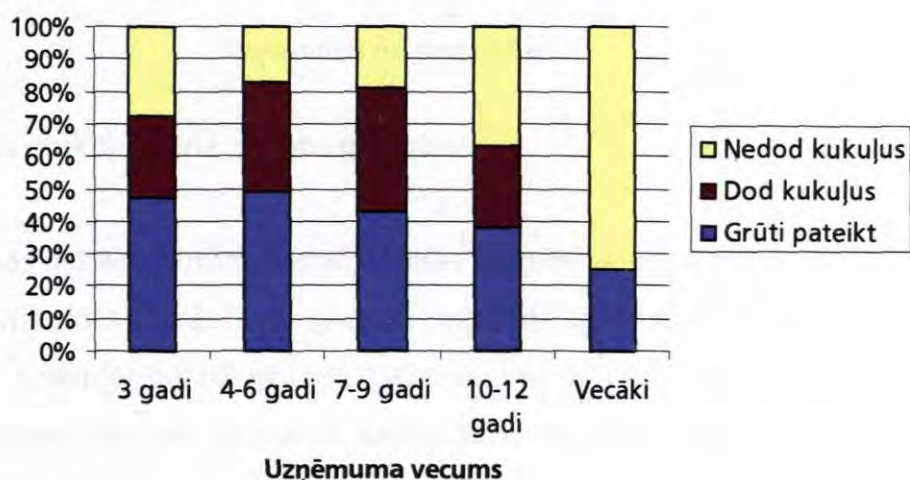
2.23. attēls. Pēc Jūsu domām, cik tipisks uzņēmums Jūsu nozarē maksā kukuļus – procentos no gada apgrozījuma?

Kā redzams 2.23. attēlā, 28% no respondentiem apgalvo, ka nozarē kukuļi netiek maksāti, 30% apgalvo, ka tiek doti, savukārt 42% no respondentiem atbild «grūti pateikt». Iespējamie iemesli, kādēļ tik liels skaits respondentu ir atbildējuši izvairīgi, Autora skatījumā var būt vairāki:

1. Respondentus uztrauc datu konfidencialitāte, līdz ar to viņi nevēlas atbildēt uz šo jautājumu.

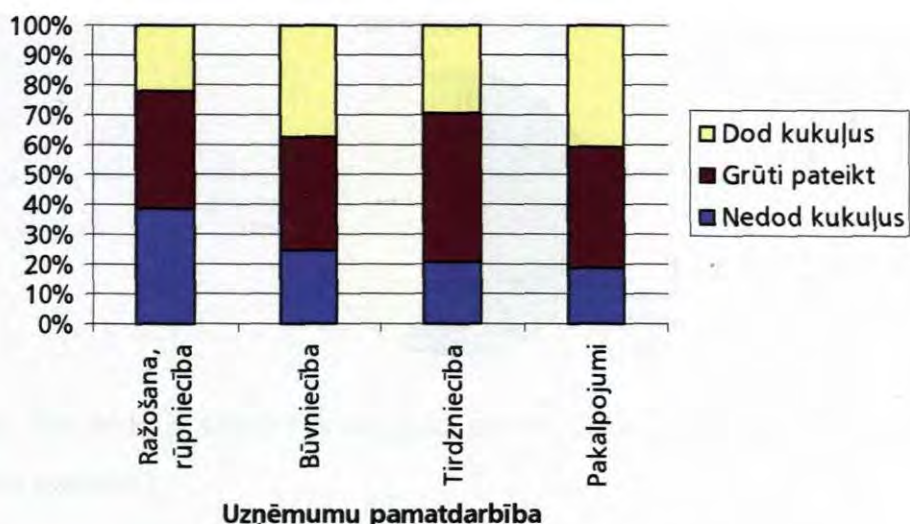
2. Respondenti patiešām īsti nezina, vai viņu nozarē tiek maksāti kukuļi vai ne. Masu mediju saceltā ažiotāža ap šo jautājumu liek domāt, ka kukuļi tiek maksāti, bet konkrētais uzņēmējs kukuļus varbūt nemaksā.

Autors izvirza divas hipotēzes, kāpēc uzņēmumi maksā kukuļus. Pirmā hipotēze: jaunie uzņēmumi, iespējams, ir spiesti maksāt kukuļus klientam, lai iekļūtu tirgū, lai izkonkurētu esošos uzņēmumus un lai radītu iespējas savas piedāvātās produkcijas realizācijai.



2.24. attēls. Kukuļdošanas līmenis atkarībā no uzņēmuma vecuma

2.24. attēls parāda, ka pirmā hipotēze neapstiprinās, gluži pretēji - vairāk tieši salīdzinoši vecāki uzņēmumi apgalvo, ka maksā kukuļus: 7–9 gadus vecu uzņēmumu grupā (27,5% visu respondentu) 38% apgalvo, ka maksā kukuļus, turpretī 3 gadus un jaunāku uzņēmumu grupā (17% visu respondentu) tikai 25% apgalvo, ka maksā kukuļus. Otrā hipotēze: aplūkojot kukuļdošanas jautājumu nozaru skatījumā, iespējams, atsevišķu nozaru uzņēmumi maksā kukuļus vairāk nekā citu nozaru uzņēmumi (skat. 2.25. attēlu).



2.25. attēls. Kukuļdošana nozaru griezumā

Vienkāršības labad Autors sadalīja visas uzņēmumu pārstāvētās nozares pēc NACE klasifikatora četrās lielās grupās: ražošana (grupas no A līdz E), būvniecība (F grupa), tirdzniecība (G grupa), pakalpojumi (grupas no H līdz Q). No 2.25. attēla redzams, ka nav vērojama kādas konkrētas nozares izteikta dominēšana kukuļdošanā. Attēlā ir redzams, ka būvniecības un pakalpojumu nozares uzņēmumi salīdzinoši biežāk atdzīst, ka maksā kukuļus, tomēr to pārsvars ir neizteikts. Var apgalvot, ka otrā hipotēze neapstiprinās. Neskatoties uz to, kādā griezumā aplūkot, Autors apgalvo, ka respondentu atbildes parāda, ka noteiktai daļai respondentu kukuļdošana ir konkurētspējīgās priekšrocības aizstājējs.

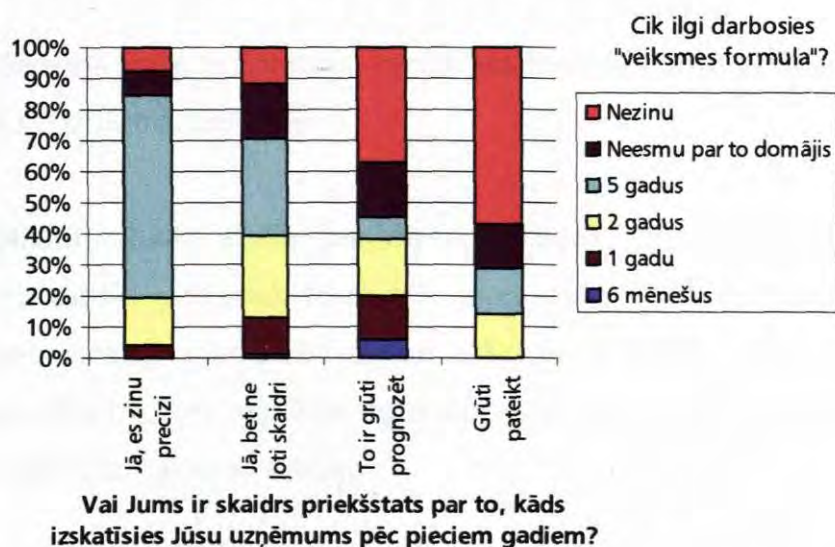
2.4.2. Uzņēmuma stratēģiskā vadīšana

Nākamais pētījuma jautājums ir saistīts ar uzņēmuma stratēģisko vadīšanu. Stratēģiskās vadīšanas galvenie jautājumi ir saistīti ar uzņēmuma vīziju, mērķiem un stratēģiju, kam uzņēmums seko. Pētījuma aptaujas anketā ir vairāki jautājumi, kas skar uzņēmuma vīziju un misiju, mērķus un dažādas stratēģijas, ko uzņēmumi izmanto. Vispirms bija jautāts, vai respondentam ir vīzija par to, kāds izskatīsies uzņēmums nākotnē (skat. 2.26. attēlu).



2.26. attēls. Vai Jums ir skaidrs priekšstats par to, kāds izskatīsies Jūsu uzņēmums pēc pieciem gadiem?

Attēlā ir redzams, ka nedaudz vairāk kā puse (56%) no respondentiem apgalvo, ka viņiem ir priekšstats par to, kāds izskatīsies uzņēmums pēc pieciem gadiem. Bez tam eksistē ļoti cieša sakarība respondentu apgalvojumos starp redzējumu par uzņēmuma nākotni (2.27. attēlā X ass) un to, cik ilgi, pēc respondentu domām, darbosies uzņēmuma tagadējais peļņas gūšanas veids.

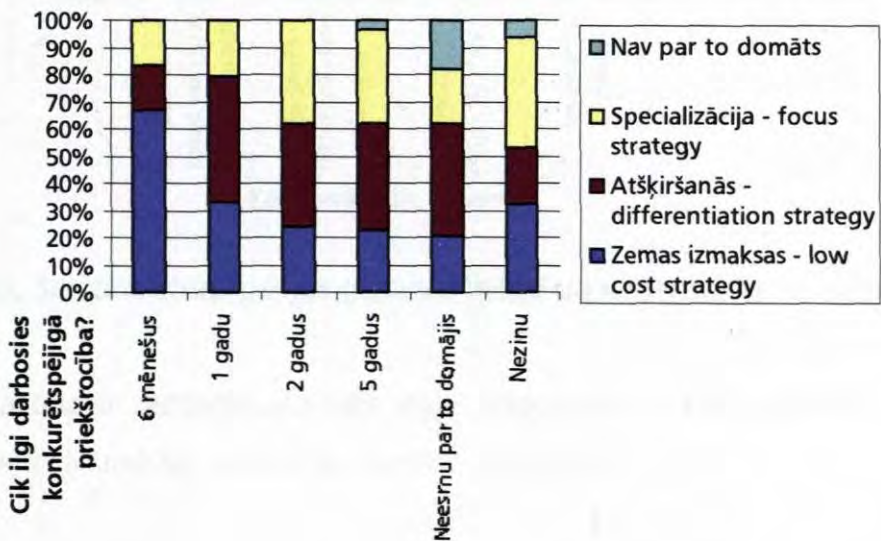


2.27. attēls. Saistība starp uzņēmuma «veiksmes formulas» ilgtspēju un uzņēmuma vīziju

2.27. attēls parāda, ka, jo skaidrāka ir respondenta vīzija par sava uzņēmuma nākotni, jo ilgāk, pēc respondenta domām, darbosies uzņēmuma peļņas avots jeb "veiksmes formula". Līdz ar to var secināt, ka jo skaidrāks ir respondenta

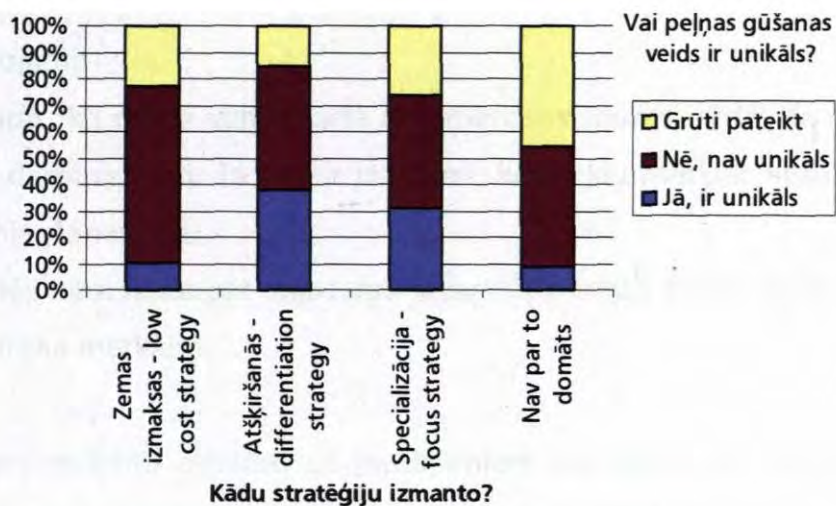
redzējums par savu uzņēmumu, jo dzīvotspējīgāks ilgākā laika periodā ir uzņēmums.

Bez jau analizētajām sakarībām ir jāapskata pārējās respondentu atbilžu sakarības saistībā ar stratēģisko vadīšanu.



2.28. attēls. Saistība starp uzņēmuma «veiksmes formulas» ilgspēju un stratēģiju, kādu izmanto uzņēmēji

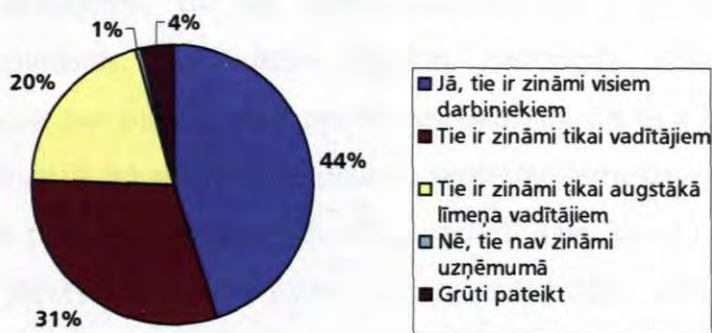
Atbilžu sadalījums 2.28. attēlā parāda – jo ilgāk, pēc uzņēmēju domām, darbosies viņu esošā «veiksmes formula», jo mazāka nozīme ir zemu izmaksu stratēģijai, bet pieaug specializācijas un atšķiršanās loma. Līdz ar to nākas secināt, ka uzņēmumi, kas neplāno ilgtermiņa darbību, savas darbības pamatā orientējas uz zemu izmaksu stratēģiju.



2.29. attēls. Saistība starp peļņas gūšanas veidu un uzņēmuma stratēģiju

No 2.29. attēla ir redzams, ka liela daļa respondentu, kuri apgalvo, ka peļņas gūšanas veids ir unikāls, seko atšķiršanās stratēģijai.

Atbildot uz jautājumu, vai uzņēmumā ir izstrādāti darbības mērķi, 84% no respondentiem apgalvo, ka ir izstrādāti, 10% apgalvo, ka nav izstrādāti, bet 5% nezina. Zinātniskajā literatūrā [14,40] ir apgalvots, ka mērķiem ir jāatbilst vairākiem kritērijiem, lai tos uzskatītu par efektīviem, tiem ir jābūt konkrētiem, izmērāmiem, sasniedzamiem, elastīgiem un zināmiem visiem darbiniekiem



2.30. attēls. Vai uzņēmuma darbības mērķi ir zināmi uzņēmumā?

Mazāk nekā puse (44%) respondentu, kas apgalvo, ka uzņēmumā ir izstrādāti mērķi, apgalvo to, ka mērķi ir zināmi visiem darbiniekiem. Šādai situācijai, kad

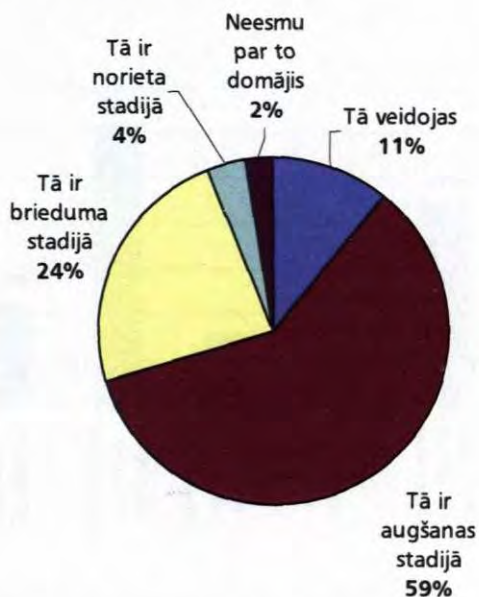
vairāk nekā pusei respondentu uzņēmumā nezina mērķus, Autora skatījumā, ir vairāki skaidrojumi:

- Iespējams, ka mērķi uzņēmumā ir komercnoslēpums, tādēļ tie nav zināmi visiem darbiniekiem. Te gan ir jāatzīmē, ka ne jau mērķi ir noslēpums, bet to sasniegšanas ceļi.
- Uzņēmēji neuzskata par vajadzīgu informēt pārējos firmas darbiniekus par uzņēmuma mērķiem.

Apkopojot respondentu atbildes uz jautājumiem par vīziju un mērķiem, nākas atzīt, ka tikai puse respondentu cenšas uzņēmumu vadīt atbilstoši stratēģiskās vadīšanas principiem, un šis fakts ir cieši saistīts ar uzņēmuma pelnītspējas ilglaicīgumu. Kā rāda pētījums par ražotājiem Latvijā [38], viens no Latvijas uzņēmēju konkurētspējas trūkumiem ir zemā ražošanas efektivitāte. Autors minēja, ka ar augstākas efektivitātes palīdzību ir iespējams sasniegt uz izmaksām balstītu konkurētspējīgo priekšrocību. Salīdzinot to ar pētījuma rezultātiem, ir acīm redzams paradokss – liela daļa Latvijas uzņēmēju savu konkurētspēju tiecas balstīt uz zemākām izmaksām, cenšoties ražot un piedāvāt savu produkciju par zemākām cenām. Kā pamatojums tiek minētas zemākas darbaspēka izmaksas. Līdz ar to Autors secina, ka uzņēmēji nepietiekami analizē savas darbības rezultātus un nesalīdzina tos ar attiecīgajiem rādītājiem citās valstīs, jo neatbildēts ir jautājums, cik ilgi esošā priekšrocība – zemākas darbaspēka izmaksas – turpināsies. Pēc Autora domām, pastāvošā atšķirība darba algā neturpināsies ilgāk par pieciem līdz septiņiem gadiem, un tajā brīdī uzņēmējiem būs nopietni jāizvērtē, kā un vai ir iespējams saglabāt zemāko izmaksu stratēģiju. Autora pētījums parāda, ka uzņēmēji vēlas padarīt savu produkciju atšķirīgu un saprot, ka ir jāatšķiras. Neskatoties uz to, uzņēmēju atbildēs sastopamie paradoksi norāda, ka uzņēmēji nesaprot, ko nozīmē atšķirties, un turpina darboties pēc zemāko izmaksu stratēģijas principiem.

2.4.3. Nozares analīze un nākotnes redzējums

Kad ir noskaidroti svarīgākie jautājumi par uzņēmuma stratēģisko vadīšanu, nākamais solis ir aplūkot jautājumus, kas saistīti ar uzņēmēju izpratni par vidi, kurā darbojas uzņēmums. Līdz ar to nākamais pētījuma jautājumu loks ir saistīts ar uzņēmuma ārējo vidi, t.i., nozari, kurā darbojas uzņēmums, un valsti kopumā. Vispirms jānoskaidro, kā respondenti vērtē savas nozares esošo situāciju un perspektīvas (skat. 2.31. un 2.32. attēlu).

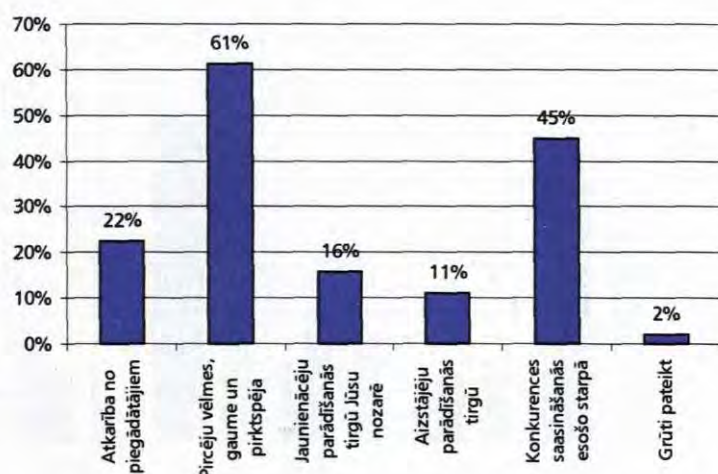


2.31. attēls. Kādā attīstības stadijā, Jūsaprāt, ir nozare, kurā darbojas uzņēmums?



2.32. attēls. Kā attīstīsies nozare tuvāko piecu gadu laikā?

Kā redzams 2.31. un 2.32. attēlā, lielākā daļa respondentu apgalvo, ka viņu nozares ir augošas, un līdz ar to vērtē tās kā perspektīvas. Kad ir noskaidrots, kā respondenti vērtē savas nozares, ir jāaplūko, kādi faktori ietekmē respondentu darbošanos savā nozarē. Analīzes pamatā tika izmantots M. Portera piecu spēku nozares analīzes modelis [25]. Modelī ir analizēti šādi nozares faktori: piegādātāju spēks, pircēju spēks, potenciālo jaunienācēju draudi, jaunu aizstājējpreču parādīšanās draudi un konkurence esošo dalībnieku vidū (skat. 2.33. attēlu).



2.33. attēls. Kurš no minētajiem faktoriem visspēcīgāk ietekmē Jūsu konkurētspēju tirgū?

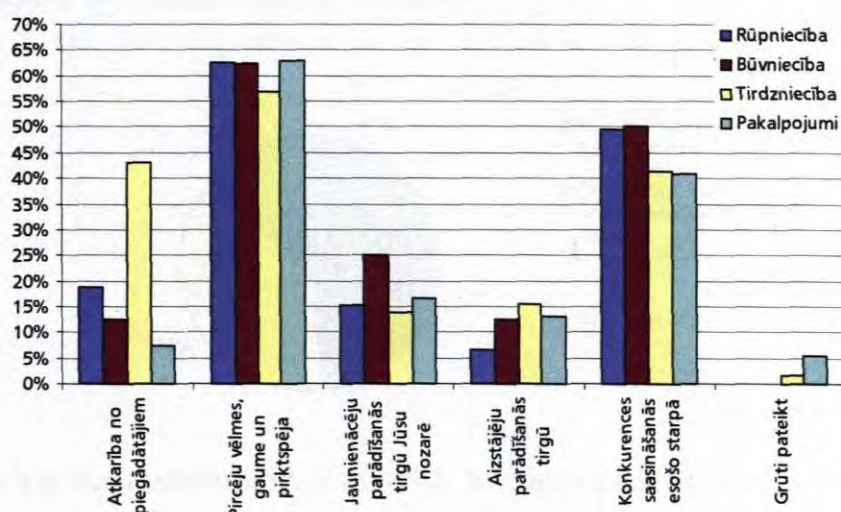
No pieciem minētajiem faktoriem visbiežāk respondenti ir atzīmējuši divus: pircēju spēks (61% respondentu) un konkurence starp esošajiem tirgus dalībniekiem (45%). Analizējot respondentu atbildes, var secināt, ka:

- respondentu nozarē vēl ir brīvas vietas potenciālajiem konkurentiem – jaunienācējiem, vai arī mazā tirgus dēļ respondenti nebaidās no jaunienācējiem, jo tiem nebūs vietas jau tā piesātinātajā tirgū,
- respondenti neuztraucas par viņu piedāvāto produktu aizstājējiem,
- respondenti jūtas neatkarīgi no savu izejvielu piegādātājiem.

Skaidrojums respondentu atbilžu sadalījumam par nozari (2.33. attēls) ir meklējams atbildēs uz jautājumiem, kas saistīti ar nozari, kurā darbojas

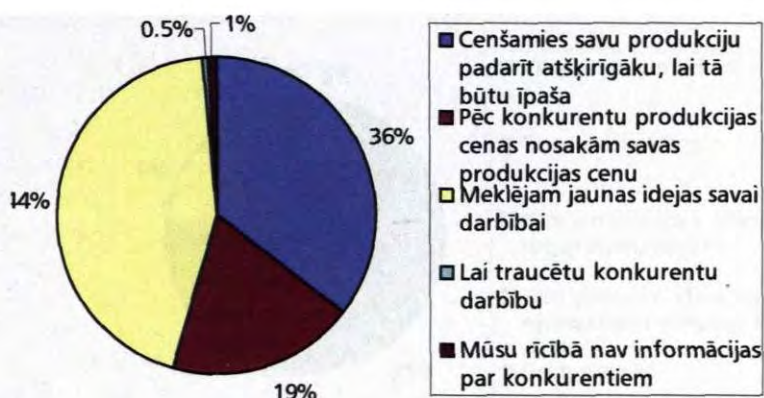
uzņēmumi (skat. 2.31. un 2.32. attēlu). Šādā situācijā ir loģiski, ka jaunienācējiem atradīsies vieta tirgū, jo tirgus attīstās. Atbildes uz šiem jautājumiem norāda arī uz uzņēmēju optimistisko noskaņojumu par nākotnes perspektīvām nozarē.

Aplūkojot atbilžu sadalījumu pa nozarēm (skat 2.34. attēlu), var ievērot, ka atbilžu sadalījumā nav vērojamas būtiskas novirzes no vidējā. Izņēmums ir tirdzniecības nozares respondentu viedoklis par atkarību no piegādātājiem, un tas ir saprotami, jo tirdzniecības uzņēmumi ir ļoti atkarīgi no preču piegādātājiem.



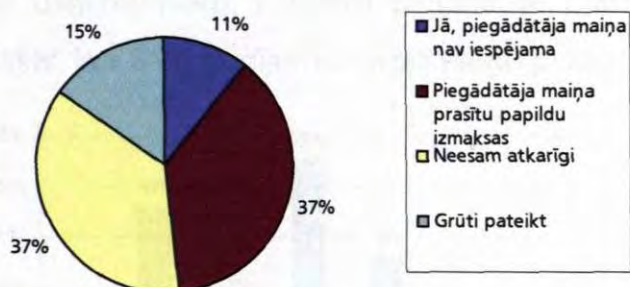
2.34. attēls. Kurš no minētajiem faktoriem visspēcīgāk ietekmē Jūsu konkurētspēju tirgū?

Līdz ar to varam secināt, ka respondentu pārstāvētās nozares ir pievilcīgas jebkuram jaunienācējam, jo respondenti nav agresīvi noskaņoti pret konkurentiem (skat. 2.35. attēlu) un ir pārliecināti par savu vietu tirgū. Ņemot vērā respondentu reakciju uz jauniem konkurentiem, ir salīdzinoši viegli ienākt tirgū.



2.35. attēls. Kā Jūs izmantojat informāciju par esošajiem konkurentiem?

Aplūkosim katru no nozares pieciem spēkiem tuvāk.



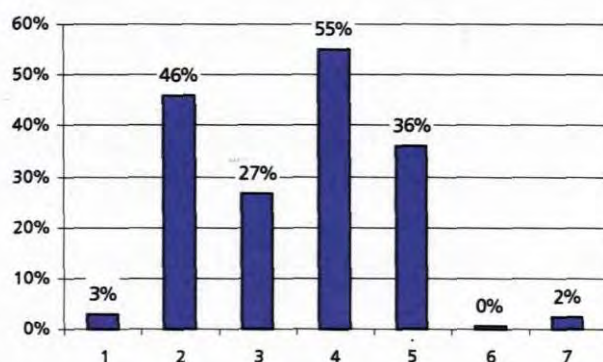
2.36. attēls. Vai Jūsu uzņēmums ir atkarīgs no piegādātājiem?

2.33. attēlā ir parādīts respondentu apgalvojums, ka atkarība no piegādātājiem nav uzņēmējdarbību būtiski ietekmējošs faktors (2.33. attēlā 22% respondentu). Savukārt 2.36. attēlā respondentu atbilžu sadalījums norāda, ka tikai 37% apgalvo, ka ir neatkarīgi no piegādātājiem.

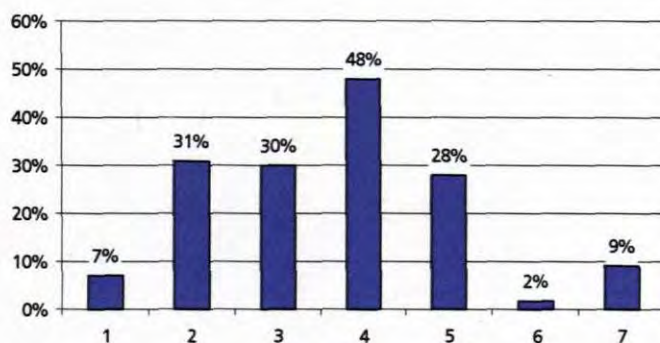


2.37. attēls. Kāda ir Jūsu cenu veidošanas politika?

Analizējot pircēju spēku un ietekmi uz respondentu uzņēmumiem, atklājas, ka 73% no respondentu uzņēmumiem ir spiesti pielāgoties pircēju diktātam. To apstiprina arī 2.33. attēls, kur 61% gadījumu respondenti piemin pircēju spēku.



2.38. attēls. Kā jaunienācēji Jūsu nozarē ietekmētu Jūsu uzņēmuma darbību?



2.39. attēls. Kā Jūsu produkta jauni aizstājēji ietekmētu Jūsu uzņēmuma darbību?

Gan 2.38., gan 2.39. attēlam uz X ass norādītās vērtības no 1 līdz 7 atbilst šādiem apgalvojumiem:

1. Neietekmētu.
2. Minimāli palielinātos konkurence, tomēr tas būtiski neietekmētu uzņēmuma darbību.
3. Tas prasītu papildu izmaksas.
4. Savu produkciju vajadzētu padarīt atšķirīgāku, lai veiksmīgi turpinātu darbību.
5. Būtu jāsamazina cenas, lai noturētos tirgū.
6. Būtu spiests slēgt uzņēmumu.
7. Neesmu par to domājis.

Analizējot respondentu atbildes uz jautājumiem, kas redzami 2.38. un 2.39. attēlā, atklājas, ka visbiežāk respondentu minētā reakcija uz ārējām izmaiņām nozarē ir: nedaudz pamainot produkciju, turpināt darbību. Kā redzams, pētījuma dati liecina, ka respondenti ļoti labi pārzina situāciju nozarē un labi orientējas nozares specifikā un nākotnes tendencēs. Respondenti pārzina konkurentu spēku samēru ar savu uzņēmumu un orientējas pircēju vēlmēs. Dati parāda, ka uzņēmēji ir noskaņoti optimistiski par nozari, kurā tie darbojas, jo lielākā daļa uzskata, ka nozare attīstās un tai ir attīstības perspektīvas.

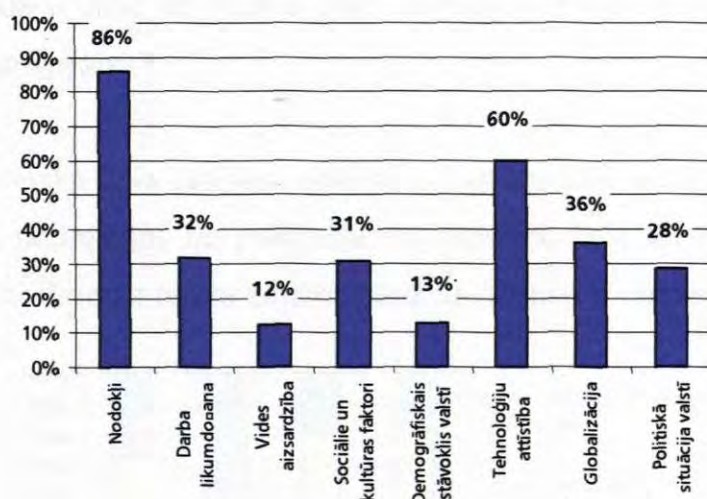
2.4.4. Nozares atbalsts

Analizējot nozari un uzņēmēju konkurētspēju, būtiski ir noskaidrot uzņēmēju attieksmi pret nozares atbalstu no valsts puses. Situācijā, kad pasaules ekonomikā arvien lielāka loma ir globalizācijai un globālai konkurencei, ir būtiski saprast Latvijas uzņēmēju gatavību starptautiskai konkurencei. Attieksme pret tirgus aizsardzību valsts atbalsta formā norāda uz Latvijas uzņēmēju gatavību vai negatavību konkurēt ar citu valstu uzņēmējiem. Vispirms jānoskaidro, vai nozare, kurā darbojas uzņēmumi, tiek atbalstīta (skat. 2.40. attēlu).



2.40. attēls. Vai uzskatāt, ka nozare, kurā darbojas Jūsu uzņēmums, tiek atbalstīta?

Apkopojot rezultātus var teikt, ka tikai 6% respondentu apgalvo, ka nozare tiek atbalstīta, savukārt 89% respondentu apgalvo, ka viņu nozare netiek atbalstīta. Pētījums neaplūko jautājumus, kas saistīti ar vēlamajiem atbalsta veidiem, ko uzņēmēji sagaida no valsts. Tomēr nelielu ieskatu aptauja šajos jautājumos dod.

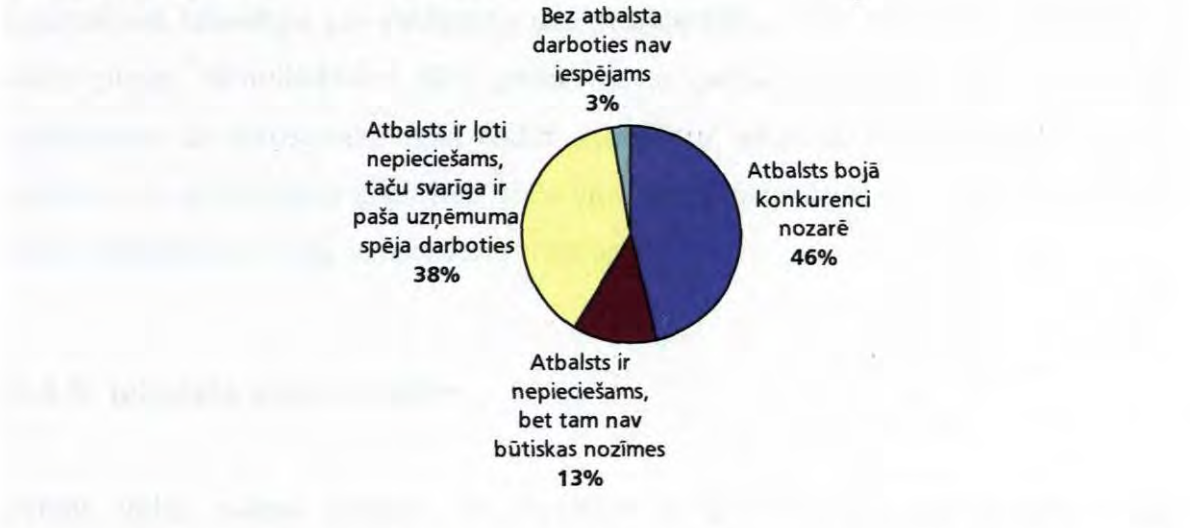


2.41. attēls. Uzņēmējdarbību ietekmējošie ārējās vides faktori

Atbildes parāda, ka visbiežāk minētais faktors, kas ietekmē uzņēmēju darbību, ir nodokļi (86% respondentu). Savukārt nākamais pēc svarīguma, pēc uzņēmēju domām, ir tehnoloģiju attīstība (60% atbilžu gadījumu).

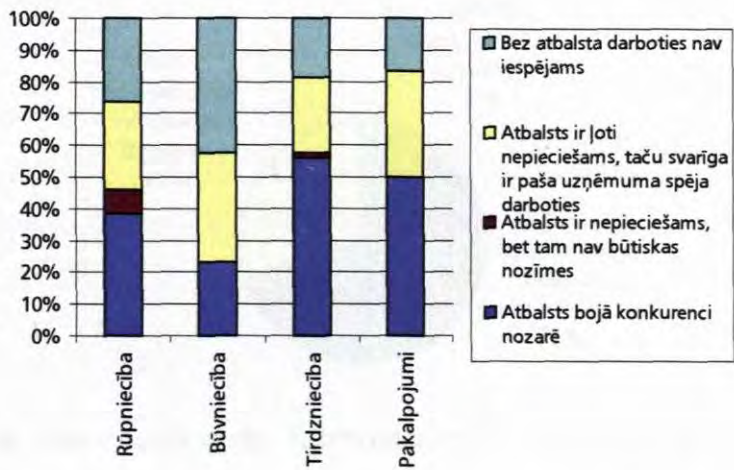
2.40. attēls parāda, ka lielākā daļa uzņēmēju apgalvo, ka nozare netiek atbalstīta, taču ne mazāk svarīgs jautājums ir, vai nozares uzņēmumi būtu jāatbalsta (skat.

2.42. attēlu). Kā redzams 2.42. attēlā, gandrīz puse respondentu strikti iestājas par vienādiem spēles noteikumiem visiem tirgus dalībniekiem neatkarīgi no tā, kas tie būtu. Attēlā redzamais atbilžu sadalījums norāda uz to, ka lielākā daļa uzņēmēju (51%) apgalvo, ka ir ieinteresēti, lai viņu nozari atbalstītu, tomēr uzsver paša uzņēmuma spēju darboties.



2.42. attēls. Kāda ir Jūsu attieksme pret atsevišķu uzņēmumu atbalstu nozarē, kurā darbojas uzņēmums?

Var secināt, ka lielākā daļa Latvijas uzņēmēju ir gatavi paši aktīvi cīnīties par savu veiksmi un viņi nepaļaujas uz palīdzību no ārpuses. Tajā pašā laikā uzņēmēju atbildes skaidri norāda uz to, ka zināms atbalsts nozarei ir nepieciešams.

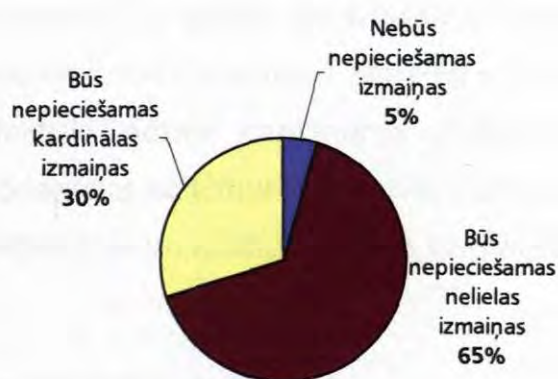


2.43. attēls. Kāda ir Jūsu attieksme pret atsevišķu uzņēmumu atbalstu nozarē, kurā darbojas uzņēmums?

2.43. attēlā ir parādīts atbilžu sadalījums, kas saistīts ar atbalstu nozarē, par pamatu ņemot uzņēmumu sadalījumu pēc pamatnodarbošanās. Analizējot respondentu atbildes, Autors uzskata, ka valsts atbalsts uzņēmējiem ir nepieciešams ne tik daudz konkrētu atbalsta programmu veidā, bet gan nodrošinot labvēlīgu un sakārtotu uzņēmējdarbības vidi, ciktāl tas atkarīgs no valsts puses. Nenoliedzami, šādi pasākumi no valsts prasa daudz vairāk līdzekļu, gribēšanas un darīšanas, nekā radot atsevišķas atbalsta programmas, kas arī, protams, ir apsveicama iniciatīva, taču ilgtermiņā nenodrošina būtisku ietekmi uz uzņēmējdarbības vides uzlabošanas kopumā.

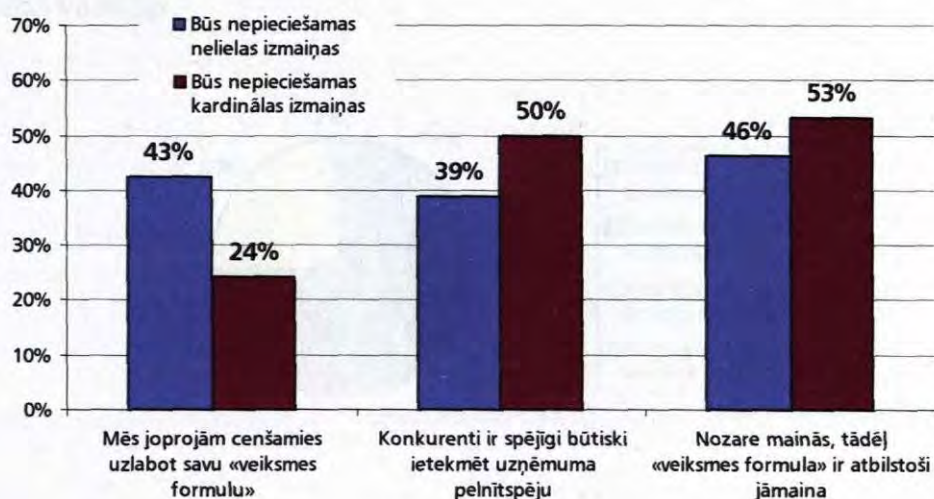
2.4.5. Iekšējās vides analīze

Ārējās vides dabas analīze un izpratne ir būtiska, lai uzņēmumam būtu pietiekama informatīvā bāze un tas spētu novērtēt savus spēkus šajā vidē. Taču ne mazāk svarīgi ir analizēt, saprast un pilnveidot sava uzņēmuma potenciālu. Nākamais pētījuma jautājums ir saistīts ar uzņēmuma iekšējās vides analīzes jautājumiem. Autors pētījumā lieto jēdzienu «veiksmes formula», ar ko saprot uzņēmuma peļņas gūšanas veidu jeb, citiem vārdiem, tā ir uzņēmējdarbība, kas nodrošina uzņēmuma darbības veiksmi, kā rezultātā uzņēmums gūst peļņu.



2.44. attēls. Vai Jūsu «veiksmes formulai» būs nepieciešamas izmaiņas, lai ilgtermiņā nodrošinātu pelnītspēju?

Tā kā ļoti nenožīmīgs skaits respondentu (5%) apgalvo, ka nebūs nepieciešamas izmaiņas uzņēmumu darbībā, tad turpmākajā analizē šos respondentus nav nozīmes dziļāk analizēt. Savukārt interesanti ir aplūkot iemeslus, kāpēc uzņēmumi apgalvo, ka lielākā vai mazākā mērā būs nepieciešamas izmaiņas uzņēmuma darbībā (skat. 2.45. attēlu).



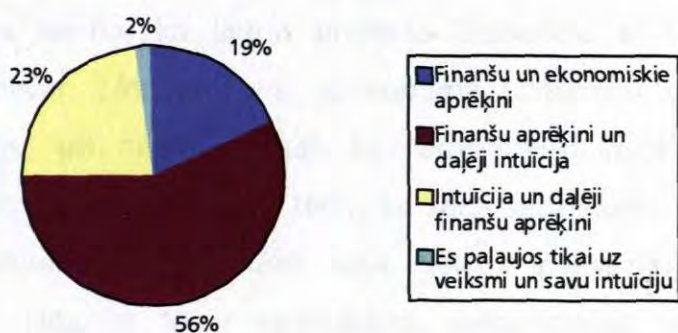
2.45. attēls. Iemesli, kāpēc būs nepieciešamas izmaiņas uzņēmuma darbībā

Zīmīgi, ka tie respondenti, kuri apgalvo, ka būs nepieciešamas kardinālas izmaiņas uzņēmuma darbībā, visbiežāk izmaiņu iemeslus saskata ārējās vides izmaiņās. No tā var secināt, ka šie uzņēmumi cenšas pielāgoties ārējās situācijas izmaiņām. Turpretī tie, kuri apgalvo, ka būs nepieciešamas nelielas izmaiņas, salīdzinoši vairāk ir orientēti uz iekšējo sakārtošanos (atbilde – mēs joprojām cenšamies uzlabot savu «veiksmes formulu»). Noteikti ir jāatzīmē, ka respondenti labi pārzina, kas faktiski notiek uzņēmuma iekšienē. Autora skatījumā, respondenti ļoti labi orientējas uzņēmuma ikdienas vadīšanā un ļoti labi pārzina uzņēmuma ikdienas vajadzības un esošās darbības turpmāko virzību.

2.4.6. Aprēķinu izmantošana investējot

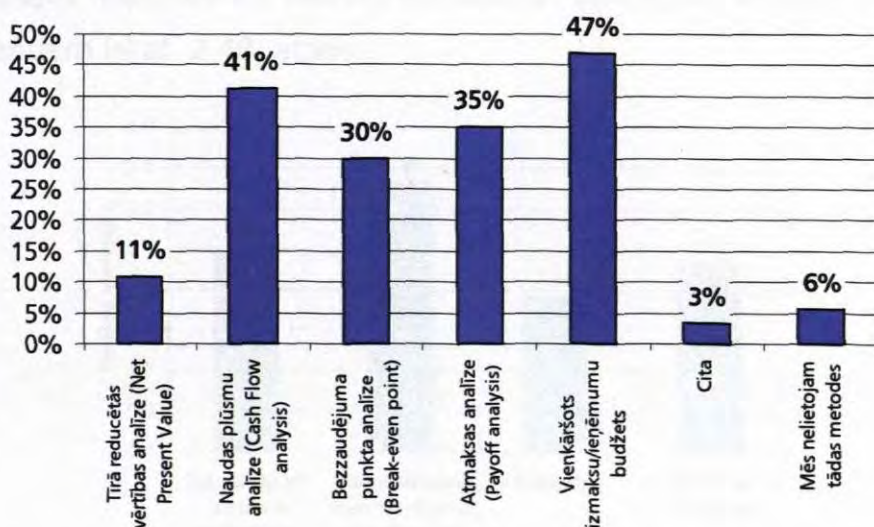
Būtisks priekšnosacījums veiksmīgai uzņēmuma attīstībai ir jaunu projektu vai produktu piedāvāšana tirgū vai jaunu tirgu apgūšana. Bieži vien tas ir saistīts ar noteiktiem ieguldījumiem, gan finansiāliem, gan cilvēkresursiem, un laika

patēriņu. Šī iemesla dēļ ir būtiski saprast, kādu potenciālo labumu no šiem projektiem varētu sagaidīt uzņēmums. Novērtēšanas metodes ir ļoti dažādas, katrai nozarei un projektam ir savas piemērotākās izvērtēšanas metodes. Neatkarīgi no tā, kādas metodes ir izmantotas, lai novērtētu projekta labumu, lēmumu par projekta uzsākšanu jeb investēšanu vairumā gadījumu pieņem uzņēmuma vadītājs.



2.46. attēls. Kādus līdzekļus Jūs lietojat visbiežāk, veicot jaunu investīciju?

2.46. attēlā redzams, ka respondenti ir ļoti pragmatiski – lielākā daļa (75% respondentu) apgalvo, ka, veicot jaunu investīciju, pilnībā vai lielā mērā tomēr paļaujas uz finanšu aprēķiniem, lai gan 56% respondentu apgalvo, ka daļēji paļaujas arī uz intuīciju. Šādā situācijā ir būtiski saprast, kādus finanšu aprēķinu instrumentus respondenti izmanto.

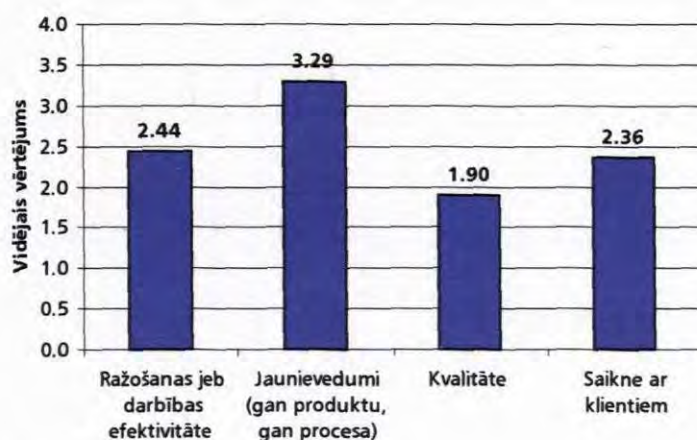


2.47. attēls. Kādas metodes tiek izmantotas, analizējot jaunus projektus?

Kā redzams 2.47. attēlā, visbiežāk minētās metodes, ko respondenti izmanto, analizējot jaunus projektus, ir vienkāršots ieņēmumu/izdevumu budžets (47% gadījumu) un naudas plūsmas analīze (41% gadījumu). Te gan ir jāatzīmē, ka respondenti katrs ir atzīmējuši vidēji 1,6 metodes. Tas nozīmē, ka respondenti vidēji izmanto vienu līdz divām metodēm, lai novērtētu savus projektus. Ņemot vērā to, kuras no izvēlētajām metodēm respondentu vidū ir vispopulārākās (divas populārākās), Autors secina, ka jauna projekta lietderību ar šīm metodēm pilnvērtīgi izvērtēt nevar. Līdz ar to ir apšaubāma uzņēmēju spēja novērtēt ieguldījuma lietderību, un nākas secināt, ka respondenti vairāk paļaujas uz intuīciju, nevis reāliem aprēķiniem. Var teikt, ka šāds secinājums ir pretrunā ar respondentu apgalvojumiem, ka lielākā daļa, veicot investīciju, paļaujas uz finanšu aprēķiniem. Līdz ar to ir apšaubāma respondentu spēja novērtēt investīciju lietderību. Respondentu atbildes parāda pretrunas viedokļos par intuīcijas un aprēķinu lomu lēmuma pieņemšanā. «Ja gribi būt bagāts, tev jākrāj zināšanas par naudu» [16, 57].

2.4.7. Konkurētspējīgās priekšrocības veidojošie elementi

Respondentiem tika lūgts sarindot svarīguma secībā konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus, vissvarīgāko atzīmējot ar 1 un nesvarīgāko – ar 4. Apkopojot respondentu veidoto ranžējumu, tika iegūts vidējais novērtējums šiem elementiem (skat. 2.48. attēlu).



2.48. attēls. Kādā secībā minētie faktori tiek vērtēti Jūsu uzņēmumā?

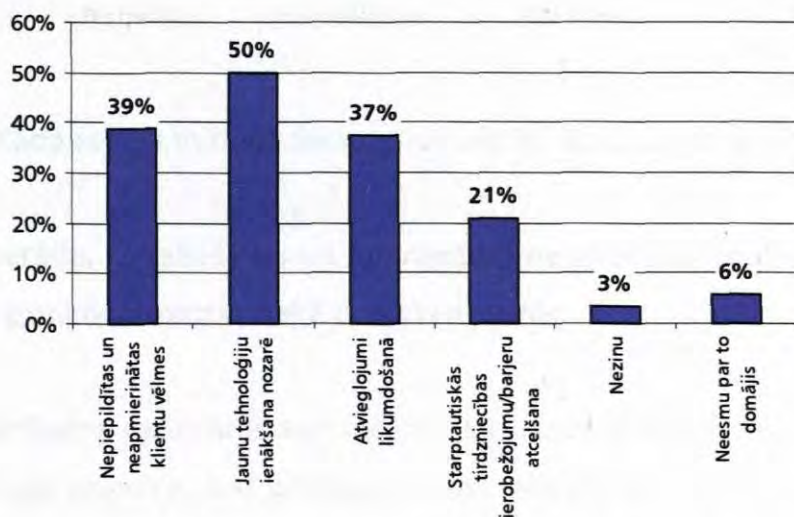
Attēlā parādītie novērtējumi ar viszemāko vidējo rādītāju ir vissvarīgākie uzņēmējiem, ar vislielāko – mazāk svarīgie. Kā redzams 2.48. attēlā, vissvarīgākais faktors, kas, pēc uzņēmēju domām, balsta viņu konkurētspējīgo priekšrocību, ir kvalitāte. Savukārt vismazāk svarīgais elements ir jaunievedumi, pēc tam - ražošanas efektivitāte. Kvalitātes lielo lomu, respondentu atbildēs, iespējams, nosaka vairāki iemesli.

- Pirmkārt, tas ir saistīts ar tuvošanos Eiropas Savienībai, kur ir spēkā attiecīgas kvalitātes standartu (ISO) prasības, kas attiecas gan uz preču ražojošiem uzņēmumiem, gan pakalpojumu sniedzējiem. Eksportējot preces vai pakalpojumus uz Eiropas Savienību, viena no prasībām ir ISO sertifikācija. Arī Latvijas ikdienā valsts, izsludinot konkursus uz piegādēm vai darbu veikšanu, priekšroku dod ISO sertificētām organizācijām.
- Otrkārt, kvalitāte bieži vien kļūst par priekšnosacījumu uzņēmuma turpmākai pastāvēšanai, un tas ir saprotami. Autors vēlas atzīmēt, ka iemesls ir kvalitātes sistēmas sertifikācija. Gluži cits ir jautājums, vai patiešām uzņēmumi ikdienā izmanto un seko savai kvalitātes sistēmai vai arī tas ir tikai ķeksītis prasību sarakstā. Pētījums nedod atbildi uz šo jautājumu.
- Treškārt, uzņēmumu rīcībā acīmredzot ir vai nu salīdzinoši novecojušas tehnoloģijas un iekārtas, vai arī esošās iekārtas nespēj nodrošināt nepieciešamos ražošanas kvalitātes standartus un apjomus. Pamatojums tam ir respondentu atbildes uz jautājumu, kā uzņēmuma darbību ietekmētu jaunu tehnoloģiju ieviešana. Visbiežāk minētais sagaidāmais rezultāts (69% respondentu) ir produkcijas kvalitātes uzlabošanās, otrs visbiežāk minētais rezultāts (37% respondentu) ir iespēja saražot vairāk produkcijas.

Savukārt, analizējot iemeslus, kādēļ respondenti jaunievedumus novērtē kā visnesvarīgākos, ir iespējami vairāki iemesli.

- Iespējams, ka respondenti līdz galam neizprot formulējumu, kas ir jaunievedumi, jo pretējā gadījumā nav izprotama acīm redzama pretruna

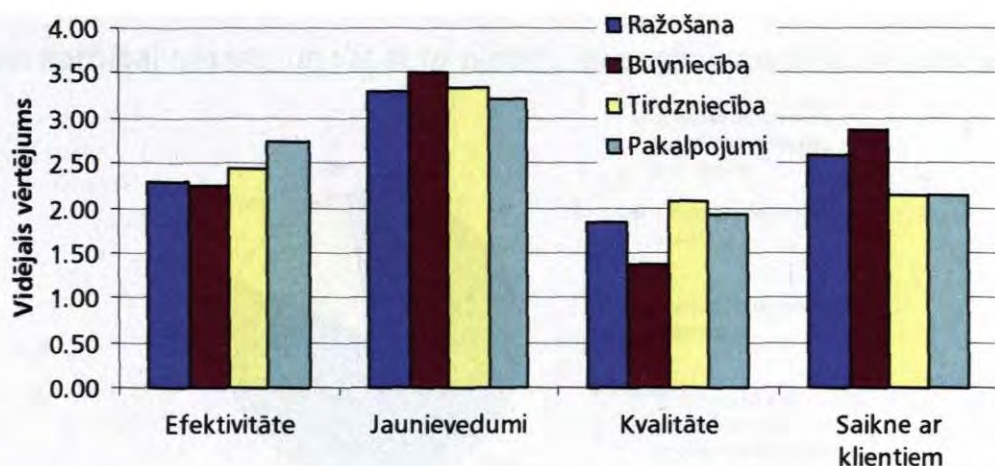
apgalvojumos. Tā veidojas, salīdzinot atbildes uz jautājumu par nozares attīstības potenciālu (skat. 2.49. attēlu). Kā redzams no atbildēm, uzņēmēji visbiežāk uzskata, ka nozares nākotne ir saistīta ar jaunu tehnoloģiju ienākšanu nozarē (50% respondentu) un nepiepildītu un neapmierinātu klientu vēlmju apmierināšanu (39% respondentu). Savukārt savā darbībā uzņēmumi apgalvo, ka jaunievedumi ir nesvarīgākie (skat. 2.48. attēlu).



2.49. attēls. Kurai no minētajām iespējām Jūsu nozarē ir lielākais nozares attīstības potenciāls?

- Otra iespējamība, ka respondenti jaunas tehnoloģijas un jaunievedumus uztver kā sinonīmus. Tomēr ir jāatzīst, ka jaunās tehnoloģijas ir tikai viena no jaunievedumu sastāvdaļām. Jaunās tehnoloģijas visbiežāk ir jaunieveduma rezultāts.

Aplūkojot respondentu atbildes par konkurētspējīgās priekšrocības elementu nozīmi (2.48. attēls) un salīdzinot iegūtos rezultātus nozaru griezumā, respondentu atbildēs nav vērojamas būtiskas atšķirības (skat. 2.50. attēlu).



2.50. attēls. Kādā secībā minētie faktori tiek vērtēti Jūsu uzņēmumā?

2.50. attēls parāda, ka ražošanas un būvniecības nozarēs saikne ar klientu vērtēta par 0,5–0,75 punktiem zemāk nekā pārējās nozarēs.

Apkopojot pētījuma rezultātus var secināt, ka uzņēmējiem trūkst izpratnes par konkurētspējīgās priekšrocības veidošanos, tās elementiem un nozīmi uzņēmuma vadībā. Kā jau Autors atzīmējis, šobrīd bez šīm zināšanām nekāda traģēdija nenotiks, tomēr atklāts ir jautājums, kā būs tālāk? Vai uzņēmumi meklēs konkurētspējīgās priekšrocības aizstājējus?

2.4.8. Minimālās prasības uzņēmumam

Jebkura uzņēmuma veiksmīgas darbības priekšnosacījums ir izpildīt noteiktas minimālās prasības, kas skar resursus vai prasmes, lai uzsāktu veiksmīgu darbību dotajā nozarē. Ir divu veidu minimālās prasības.

1. Oficiāli noteiktas (statūtkapitāls, atļaujas, licences u.tml.).
2. Nozares prakses diktētas (iekārtas, personāls, zināšanas, naudas līdzekļi, pieeja izplatīšanas kanāliem u.tml.).

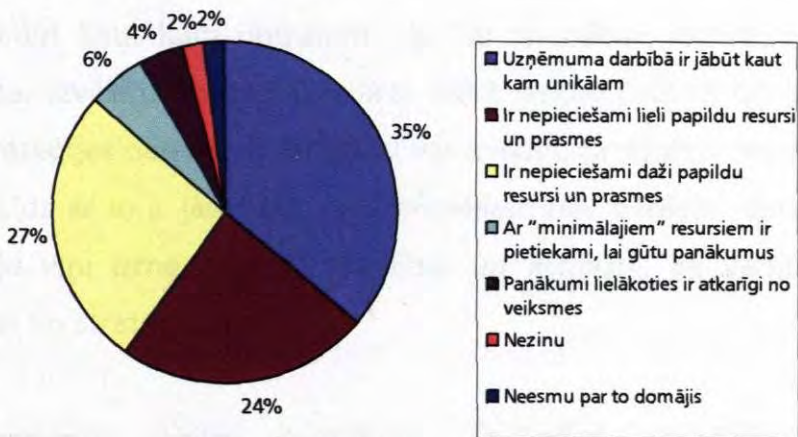
Atkarībā no nozares mainās arī minimālās prasības pret uzņēmumu. Tā kā minimālās prasības ir cieši saistītas ar konkurētspējīgo priekšrocību, tad pētījuma

ietvaros Autors centās noskaidrot, vai uzņēmumi analizē, kādas ir minimālās prasības darbībai nozarē, un vai ar to pietiek, lai uzņēmums būtu veiksmīgs?



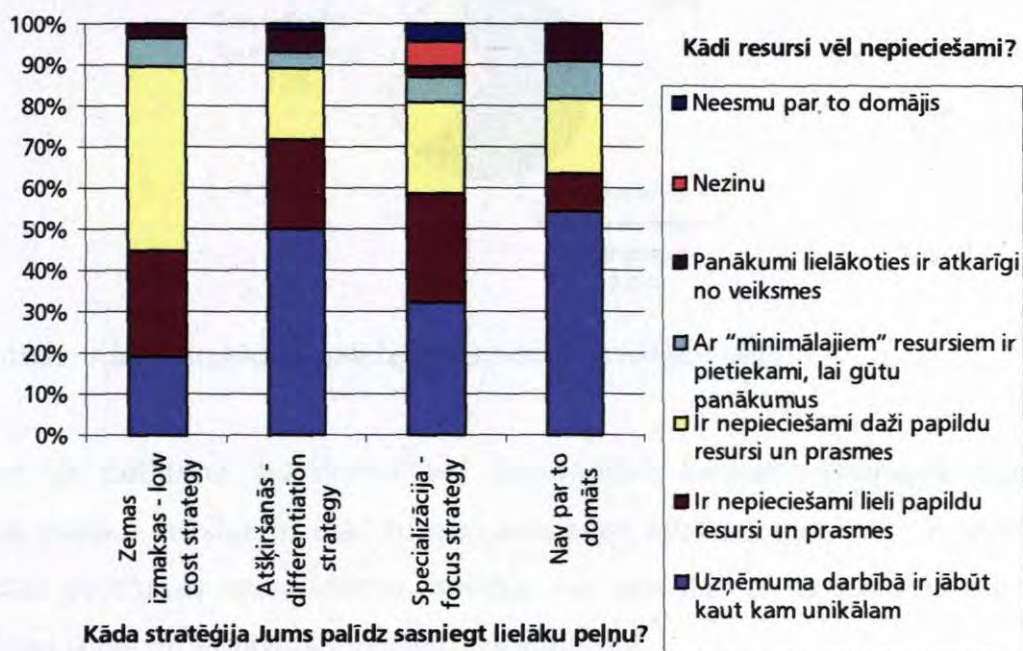
2.51. attēls. Vai ir kādi minimālie resursi vai prasmes, kas nepieciešamas, lai nodarbotos ar biznesu Jūsu nozarē?

Kā redzams 2.51. attēlā, 75% respondentu uzskata, ka ir vajadzīgi gan noteikti resursi, gan prasmes, lai uzsāktu un nodarbotos ar uzņēmējdarbību dotajā nozarē. Bez tam respondentiem tika jautāts, vai ar minimālo prasību izpildi ir pietiekami, lai gūtu panākumus nozarē.



2.52. attēls. Vai ir nepieciešams vēl kaut kas bez minimālajiem resursiem, lai uzņēmums gūtu panākumus?

Pēc Autora domām, 2.52. attēlā parādītais atbilžu sadalījums ir jāanalizē, par pamatu izmantojot respondentu uzskatus, kāda stratēģija uzņēmumam palīdz sasniegt lielāku peļņu.



2.53. attēls. Izvēlētais stratēģijas saistība ar nepieciešamajiem papildu resursiem

2.53. attēls parāda, ka tomēr salīdzinoši maz respondentu (50%) no tiem, kuri seko atšķiršanās stratēģijai, apgalvo, ka uzņēmuma darbībā bez minimāliem resursiem ir jābūt kaut kam unikālam. Līdz ar to nākas secināt, ka uzņēmēju apgalvojumi par izvēlēto stratēģiju ir lielā mērā nekompetenti un pretrunīgi, jo atšķiršanās stratēģijas pamatā ir atšķirīgu vai unikālu produktu, vai pakalpojumu piedāvāšana. Līdz ar to ir jāsecina, ka uzņēmējiem nav pilnīgas izpratnes par to, kādu stratēģiju viņi izmanto savā darbībā, un attiecīgi, kā vadīt uzņēmumu atbilstoši katrai no stratēģijām.

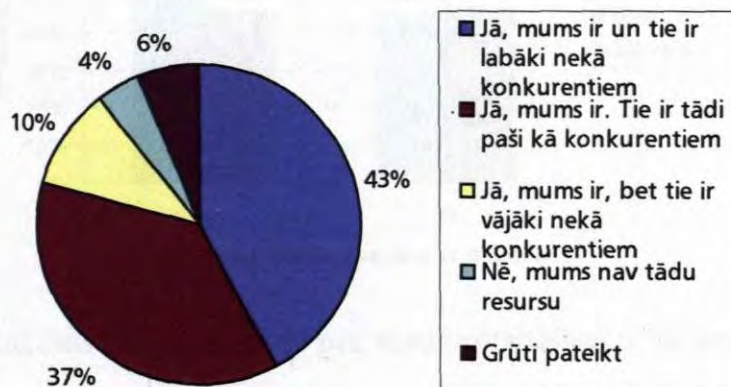
Precīzs respondentu atbilžu sadalījums, analizējot stratēģiju, kam seko uzņēmums, ir parādīts 2.54. attēlā.



2.54. attēls. Kāda stratēģija palīdz Jums sasniegt lielāku peļņu?

Atbildot uz pētījuma jautājumu, vai respondenti analizē minimālās prasības darbībai nozarē, atbilde ir – jā! Tomēr, analizējot atbildes detalizēti, ir jāatzīmē, ka pastāv pretrunas respondentu atbildēs, kas saistītas ar uzņēmuma darbības stratēģijas izvēli un atbilstošu uzņēmuma vadīšanu.

Visbeidzot ir jāaplūko, vai uzņēmēju rīcībā ir tādi resursi un spējas, lai veiksmīgi konkurētu.

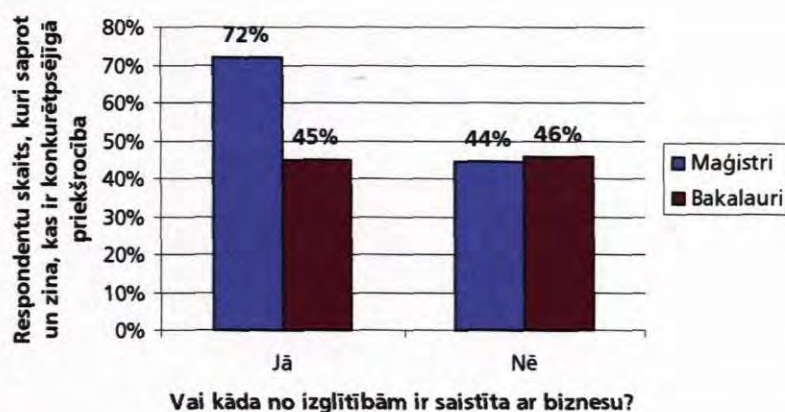


2.55. attēls. Vai uzņēmumam ir tādi resursi un/vai spējas, kas dod iespēju veiksmīgi konkurēt?

Novērtējot savus resursus, 80% respondentu apgalvo, ka viņu resursi un spējas ir vismaz tikpat labas vai labākas nekā konkurentiem.

2.4.9. Izglītība

Noslēdzošais pētījuma jautājums ir, vai izglītība nosaka uzņēmēju izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību? Kā jau atzīmēts šī pētījuma 2.3. nodaļā, uzņēmējdarbības vadības izglītība kā tāda nenosaka izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību. Aplūkojot, kā mainās atbilžu sadalījums attiecībā par izpratni, kas saistīta ar konkurētspējīgo priekšrocību, ņemot par pamatu bakalaura un maģistra izglītību, situācija kļūst skaidrāka (skat. 2.56. attēlu). Kā redzams attēlā, 72% visu maģistru, kuriem ir bijusi uzņēmējdarbības izglītība, apgalvo, ka zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Tajā pašā laikā tikai 44% visu maģistru, kuriem nav bijusi uzņēmējdarbības izglītība, apgalvo, ka zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Bakalauru vidū atšķirības apgalvojumos nav vērojamas. Nepastāv apgalvojumu atšķirības arī starp tiem maģistriem un bakalauriem, kuriem izglītība nav bijusi saistīta ar uzņēmējdarbību.



2.56. attēls. Izglītības saistība ar izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību

Līdz ar to var secināt – jo augstāka vadībizinību izglītība ir iegūta, jo ir vērojama lielāka izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību.

Pārējie aptaujas rezultātā aplūkotie jautājumi ir parādīti 4. pielikumā.

2.5. Pētījuma rezultātu kopsavilkums

Apkopojot pētījuma gaitā iegūtos rezultātus, Autors secina, ka respondentu vājākā vieta ir stratēģiskās vadīšanas trūkums uzņēmumos. Autors vēlas uzsvērt, ka stratēģiskās vadīšanas trūkums izpaužas kā vadīšana, neizmantojot kopsakarības. Kā jau iepriekšējos secinājumos norādīts, respondenti labi pārzina gan situāciju uzņēmuma iekšienē, gan ārpus tā. Neskatoties uz to, respondenti šīs abas sfēras aplūko atrauti vienu no otras, nevis kopsakarībās. Citiem vārdiem, netiek izmantotas zinātniskās atziņas, kas balstītas uz kopsakarībām. Uzņēmumiem vairumā gadījumu trūkst konceptuāla redzējuma par sava uzņēmumu virzību. Autora vērtējumā lielai daļai vadītāju nav skaidrības par to, kas ir vai nav jādara uzņēmumam, lai būtu gatavi un nokļūtu tajā nākotnē, ko viņi paši spēj paredzēt. Līdz ar to ir saprotams iemesls, kādēļ vairumā gadījumu atbildes uz pētījuma jautājumiem nav iepriecinošas. Protams, ka neatkarīgi no tā uzņēmuma darbība šodien notiek un tā ir rentabla. Uzņēmējiem nav skaidrības, kā būs nākotnē. Vai būs viegli vai grūti konkurēt ar Eiropas uzņēmējiem, kuriem, iespējams, ir minētās zināšanas? Pēc Autora domām, nezināšana ir viens no iemesliem, kāpēc respondentu atbildes norāda uz izpratnes trūkumu par uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas jautājumiem, aplūkojot visus procesus kopsakarībās. Zinātniski pamatotas kopsakarības aplūko «Stratēģiskās vadīšanas» kursā, ko ir iespējams apgūt maģistrantūrā. To apstiprina arī respondentu atbildes par izglītību uzņēmējdarbībā. Tā kā trūkst izpratnes par stratēģisko vadīšanu, līdz ar to trūkst zināšanu par konkurētspējīgo priekšrocību, jo konkurētspējīgā priekšrocība ir viens no centrālajiem jautājumiem stratēģiskās vadīšanas procesā. Un tas ir saprotami, jo uzņēmējdarbības pirmsākumos uzņēmēji ir apguvuši funkcionāla līmeņa zināšanas (mārketinga, finanses, personāla vadība, ražošana u.tml.), ko sniedz gan bakalaura grāda apguve, gan dažādi kursi un pašmācība. Te jāatzīst, pagājušā gadsimta pēdējā desmitgadē ar to pietika, jo uzņēmuma vadīšanā liela loma bija gan intuīcijai, gan straujai rīcībai. Šajā laika posmā ekonomikā bija ļoti daudz nenoteiktību un iespēju, kas noteica prasības pret vadītājiem. Tomēr situācija ekonomikā ir ļoti mainījusies, un šobrīd tikai ar intuīciju vien nepietiek. Uzņēmumu darbība kļūst arvien

sarežģītāka, tādēļ tā ir vairāk un vairāk jābalsta uz zinātniski pamatotām atziņām par uzņēmumu, vidi, kurā tas darbojas, un abu šo faktoru mijiedarbību.

Autora skatījumā, respondenti neizprot (51% respondentu) to, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība, jo lielai daļai vadītāju trūkst izpratnes par stratēģisko vadišanu. Līdz ar to ir saprotams, kāpēc respondentu atbildēs ir vairāki paradoksi un mētāšanās apgalvojumos: tiek uzsvēta tehnoloģiju nozīme un ietekme, bet jaunievedumus vērtē viszemāk; uzņēmumi cenšas būt atšķirīgi, bet tikai 50% domā ieviest ko unikālu. Tas nozīmē, ka patiesībā nekāda atšķirība netiek nodrošināta un lielākā daļa orientējas uz zemu izmaksu stratēģiju; lielākā daļa apgalvo, ka uzņēmumā mērķi ir izstrādāti, tajā pašā laikā mazāk nekā puse šos mērķus dara zināmus visiem darbiniekiem.

Pētījuma apkopojošie secinājumi norāda uz nepieciešamību noteikt uzdevumus, kuru izpilde uzlabos situāciju kopumā, jo pētījumā raksturotā situācija ir jāvērtē kā draudīga no uzņēmumu ilgtermiņa pastāvēšanas viedokļa. Autors uzskata, ka veicamie uzdevumi ir jāsadala divos līmeņos: nacionālā jeb valsts līmeņa uzdevumi un uzņēmuma līmeņa uzdevumi. Vispirms ir jāaplūko valsts līmeņa uzdevumi.

Nacionālā līmeņa uzdevumi

Nacionālā līmeņa uzdevumi ir saistīti ar valsts lomu uzņēmējdarbības veicināšanā un atbalstā. Šo uzdevumu izstrādē ir jāņem vērā pētījuma respondentu attieksme pret valsts atbalstu. Lielākā daļa apgalvo, ka šobrīd nozare, kurā darbojas uzņēmums, netiek atbalstīta. Protams, var strīdēties, ko katrs respondents saprot ar atbalstu un vai viņš zina, kā to izmantot. Neatkarīgi no tā 89% apgalvo, ka nozare netiek atbalstīta, un tikai 51% apgalvo, ka nozari ir nepieciešams atbalstīt, uzsverot paša uzņēmuma nozīmi. Nedrīkst aizmirst arī par 46% respondentu, kuri apgalvo, ka atbalsts bojā konkurenci nozarē. Analizējot respondentu atbildes, Autors uzskata, ka valsts atbalsts uzņēmējiem ir nepieciešams ne tik daudz konkrētu atbalsta programmu veidā, bet gan

nodrošinot labvēlīgu un sakārtotu uzņēmējdarbības vidi, ciktāl tas atkarīgs no valsts. Domājot par uzņēmējdarbības veicināšanu un konkrēti – MVU darbības veicināšanu, LR Ekonomikas ministrija ir izveidojusi MVU attīstības programmas projektu 2003.–2006. gadam. Programmas ietvaros mērķi ir iedalīti trijās apakšprogrammās.

1. Uzņēmējdarbības kultūras – attieksmes, idejas, iniciatīvas, vispārējās aktivitātes – un zināšanu attīstīšana.
2. Finanšu resursu un nefinanšu atbalsta pakalpojumu pieejamības nodrošināšana mazajai un vidējai uzņēmējdarbībai.
3. Mazās un vidējās uzņēmējdarbības vides un institucionālās sistēmas pilnveidošana.

Kopumā programmām plānots finansējums 36,89 miljonu LVL apmērā laika posmā no 2003. līdz 2006. gadam. Kā projektā norādīts, indikatīvā finansējuma sadalījuma lielāko daļu – 35,2 miljoni LVL – ir paredzēts izlietot tieši finanšu un nefinanšu atbalstam, toties institucionālās sistēmas sakārtošanai ir atvēlēti tikai 0,855 miljoni LVL. Šādas finanšu sadalījuma proporcijas ir pretrunā tam, kā uzņēmēji vērtē valsts atbalsta nepieciešamību. Autora vērtējumā lielāka uzmanība un finansējums ir jāpievērš tieši institucionālai apakšprogrammai un uzņēmēju izglītošanas apakšprogrammai, attiecīgi arī pārdalot finansējumu. Savu uzskatu Autors pamato šādi:

1. Potenciālo labuma ieguvēju skaits noteikti būs lielāks, turpretī finanšu apakšprogrammas labumu guvēju loks būs ierobežots un salīdzinoši lielās summas radīs augsni iespējamai kukuļdošanai.
2. Pārdalot finansējumu, tiek atbalstīta un daļēji nodrošināta uzņēmuma līmeņa uzdevumu izpilde.
3. Uzņēmējiem ir jādod «makšķere», šajā gadījumā zināšanas un attiecīgi iespējas – sakārtotu vidi, nevis tikai «zivs», kas ir finansiāls atbalsts. Pēc Autora domām, nav pareizi uzņēmumus pieradināt pie finansiāla atbalsta, jo tas neveicina vēlēšanos attīstīties pašiem, nerada konkurētspējas paaugstināšanos un veicina nevienlīdzīgu konkurences noteikumu rašanos.

Minētais projekts salīdzinājumā ar analoģu projektu 2002.–2006. gadam ir būtiski uzlabots. Tomēr, neskatoties uz to, otrs būtiskākais šīs programmas trūkums un līdz ar to arī uzdevums, kas valstiskā līmenī ir jāatrisina, ir nekonkrētība reālo pasākumu izpausmēs. Programmas ietvaros ir jāparedz izglītošanas pasākumu atbalsts stratēģiskās vadīšanas jautājumos, eksporta veicināšanas jautājumos, zinātniskos pētījumos. Pagaidām šis dokuments ir un paliek projekts un tas nedod nekādu skaidrību par pasākumu kopumu, ko valsts plāno reāli veikt attiecībā uz mazajiem un vidējiem uzņēmumiem. Kā jau tika norādīts, dokuments ir tikai projekts un apsveicama ir LR Ekonomikas ministrijas iniciatīva dialoga formā ar uzņēmējus pārstāvošām organizācijām izkristalizēt iespējamās konkrēto pasākumu kopas. Tomēr Autora uztverē būtiskāk ir sākotnēji pārskatīt projektā paredzēto finansējuma struktūru.

Uzņēmuma līmeņa uzdevumi

1. **Uzņēmuma vadītāju izglītības līmeņa paaugstināšana.** Apkopojot visus secinājumus, kas izriet no pētījuma, var teikt, ka konkurētspējīgās priekšrocības izpratnes trūkums un sekojoši stratēģiskās vadīšanas principu nezināšana ir balstīta uzņēmumu vadītāju nezināšanā. Neskatoties uz to, ka 74% no maģistriem, kam izglītība ir bijusi saistīta ar ekonomiku, zina un saprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība, tomēr paliek 26%, kas ir ¼ daļa no respondentiem, kuri to nezina. Uzņēmumu vadītājiem ir jāapgūst trūkstošās zināšanas stratēģiskajā vadīšanā un ar to saistītajās zinātnes disciplīnās, kā arī jautājumos, kas saistīti ar konkurētspējīgo priekšrocību. Bez tam iegūtās zināšanas ir jālieto arī praksē. Zināšanu apgūšana attiecīgajā sfērā ir jāsaista ar mūža izglītības jautājumiem, kas šobrīd ir aktuāli. Neatkarīgi no uzņēmēja vecuma savas zināšanas ir nepārtraukti jāpapildina un jāpilnveido: tiem, kam ir uzņēmējdarbības izglītība, tā jāpilnveido, savukārt tiem vadītājiem, kuriem nav šādas izglītības, ir jācenšas to apgūt. Otra būtiska iezīme ir esošo

zināšanu pilnveidošana, un sevišķi tas skar uzņēmējus vecumā no 35 gadiem un vairāk. Šo uzņēmēju zināšanas, pat ja izglītība ir bijusi saistīta ar ekonomiku, ir novecojušas un tās ir būtiski jāpapildina, jo, iespējams, izglītība iegūta bijušās PSRS laikā, kad uzņēmējdarbībā notiekošie procesi tika skaidroti atšķirīgi no mūsdienu redzējuma.

2. **Izveidot metodiku par konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu, attīstīšanu un pārveidi.** Pēc Autora domām, lai vairotu izpratni par konkurētspējīgo priekšrocību kā uzņēmuma darbības pamatu, ir nepieciešams izveidot metodiku, kas parāda konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārveides jautājumus. Šī metodika būtu piemērota Latvijas situācijai un noderīga Latvijas uzņēmējiem, jo šobrīd Latvijā tādas nav. Ne visas teorētiskās atziņas, kas ir izmantojamas Rietumeiropas vai ASV tirgos un kuras ir pieejamas ārzemju zinātniskajās grāmatās, ir vienlīdz labi lietojamas arī Latvijā. Līdz ar to var teikt, ka jaunajai metodikai ir izvirzīti vairāki uzdevumi.

- a. Balstoties uz esošām teorētiskām atziņām, jārada metodika, kas atbilst Latvijas situācijai. Nepieciešamības gadījumā ir jāizveido jauns teorētiskais pamatojums, ja esošās atziņas ir pretrunīgas.
- b. Ir jāņem vērā ekonomikas struktūra – mazo un vidējo uzņēmumu īpatsvars.
- c. Kā jau norādīts iepriekš, teorētiskām atziņām ir jārod praktisks lietojums un tas ir iespējams ar metodikas palīdzību. Bieži vien teorētiskās atziņas uzņēmēji neizmanto to sarežģītības dēļ. Tas nozīmē, ka piedāvātai metodikai ir jābūt viegli uztveramai un saprotamai.

Metodikai ir jāaplūko trīs jautājumi: konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana un konkurētspējīgās priekšrocības pārveide. Pirmo divu metodiku nepieciešamība ir acīm redzama, bet neskaidrāka ir pārveides metodikas nepieciešamība. Konkurētspējīgās priekšrocības pārveides metodika ir saistīta ar nepieciešamību iedzīvināt esošā uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību jaunizveidotā uzņēmumā vai nodaļā. Uzņēmumi Latvijā attīstās un minētie

jautājumi pašlaik tiek risināti intuitīvi, bez noteiktas sistēmas, jo vēl nav izveidojusies noteikta prakse, kā risināt šādus jautājumus.

Autors savā darbā risina vienu no uzņēmuma līmeņa uzdevumiem un piedāvā savu metodiku konkurētspējīgās priekšrocības radīšanai, attīstīšanai un pārņemšanai. Pastāv vairāki priekšnoteikumi, lai uzņēmējs, iepazīstoties un lietojot šo metodiku, būtu spējīgs to saprast un attiecīgi pareizi lietot. Lai nodrošinātu piedāvātās metodikas pareizu un sekmīgu lietojumu, uzņēmējam ir jāpārzina noteikts pamatzināšanu komplekss. Šīs pamatzināšanas ir: vadības teorijas, ekonomikas un uzņēmējdarbības pamati, grāmatvedība un finanses, mārketinga, ražošanas vadība, personāla vadība un stratēģiskā vadīšana. Protams, arī bez šīm zināšanām ir iespējams lietot metodiku, tomēr, izstrādājot metodiku, tiek pieņemts, ka tās lietotājs minētos jautājumus pārzina. Nākamajā nodaļā ir izklāstīta Autora izstrādātā metodika.

3. Konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārvešanas metodikas nepieciešamība nav apstrīdama, tomēr nav skaidrs, vai šo triju jautājumu izskatīšana un attiecīgi lietošana jāveic kā komplekss pasākums, vai ir iespējama šo jautājumu nodalīšana. Pēc Autora domām, minētie jautājumi ir jāaplūko kā atsevišķas metodikas, ko ir iespējams lietot nošķirti un arī vienotā sistēmā kā savstarpēji saistītas metodikas. Autors piedāvā konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģiju, kuras ietvaros ir trīs metodikas: konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana un konkurētspējīgās priekšrocības pārvešana. Autora izstrādāto metodoloģiju var lietot ne tikai mazie un vidējie uzņēmumi, bet arī lielie un mikro uzņēmumi.

Autora izstrādātā konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija ir veidota kā secīgu pasākumu kopums, kuru realizēšana dod iespēju uzņēmuma vadītājam radīt un attīstīt sava uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Metodoloģiju uzņēmumā var lietot divējādi.

- Pirmkārt, uzņēmums metodoloģiju var lietot kā vienu veselumu. Izmantojot šo metodoloģiju kā vienu veselumu, tās izmantošanā ir jāievēro noteikta secība metožu lietošanā. Vispirms ir jāizmanto konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, pēc tam konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodika. Savukārt konkurētspējīgās priekšrocības pārvešanas metodiku izmanto gadījumos, kad uzņēmums veido jaunu uzņēmuma pārstāvniecību vai nodaļu. Konkurētspējīgās priekšrocības pārvešanas metodiku var izmantot arī uzņēmumu apvienošanās vai pirkšanas gadījumā.
- Otrkārt, katra metodika ir lietojama arī kā atsevišķs instruments noteiktu mērķu sasniegšanai uzņēmumā.

Lai gan ir iespējams metodikas lietot atsevišķi, tomēr, lai iegūtu sinerģisko efektu, pēc Autora domām, jāizmanto visas trīs metodes kā viens veselums.

Izstrādātās metodikas lietošanas veids ir katra uzņēmēja ziņā, tomēr, lai iegūtu gaidīto pozitīvo rezultātu, nepieciešams izveidot uzņēmuma priekšnosacījumu kopumu. Autors piedāvā priekšnoteikumus, kuru ievērošana rada iespējamību, ka metodoloģijas kopumā un katras atsevišķas metodes lietošana uzņēmumā notiks veiksmīgi un dos gaidīto rezultātu.

1. Pasākumu kopums, lai nodrošinātu pārējo priekšnosacījumu izpildi, ir pirmais un svarīgākais nosacījums metodikas veiksmīgai darbībai. Šajā pasākumu kopumā ietilpst trīs elementi.

- Pirmais un būtiskākais elements šajā pasākumu kopumā ir radīt izpratni uzņēmuma darbiniekos un pirmkārt uzņēmuma vadībā par konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma pašreizējā darbībā un nākotnē. Tādējādi tiek radīta augsne, kurā metodikas lietošana ir iespējama.
- Piedāvātās metodikas lietošana ir saistīta ar noteiktu analītiskā darba apjomu un nepieciešamību izdarīt secinājumus, kā arī radoši aplūkot esošo uzņēmuma darbību. Tas nozīmē, ka metodikas izmantošana prasa noteiktas radošas spējas un to lietojumu, analizējot uzņēmuma darbību. Līdz ar to pirms metodikas lietošanas ir rūpīgi jāizvērtē, kuri no uzņēmuma darbiniekiem būs spējīgi veikt šo procesu radoši. Šiem darbiniekiem ir jārada iespējas izmantot savas spējas, tos atslogojot no ikdienas darba pienākumiem.
- Visbeidzot, uzņēmumā ir jārada sistēma, kas spējīga uzņemt jaunās pārmaiņas, mācīties no tām, tādējādi attīstoties. Visprecīzāk šādu sistēmu raksturo organizācija, kas mācās. Tādas sistēmas nepieciešamība ir balstīta uz faktu, ka, ja reiz konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta, tā ir jāspēj attīstīt un noturēt ilgtermiņā. Pretējā gadījumā reiz radītā priekšrocība ar laiku izzudīs. Tas nozīmē, ka konkurētspējīgās priekšrocības metodikas lietošanai ir nepieciešama radoša vide, kuras ietvaros viss uzņēmums spēj mācīties un attīstīties.

2. Metodoloģijas lietotājam ir jāpārzina konkrēts jautājumu loks. Lietotājam ir jābūt noteiktam teorētisko zināšanu apjoma minimumam, lai uztvertu atsevišķu metodikas posmu būtību un saturu, kā arī lai spētu lietot atsevišķu posmu piedāvātās metodes. Zināšanu minimumā ietilpst:
 - a. mikroekonomika, makroekonomika;
 - b. uzņēmējdarbības ekonomika;
 - c. personāla vadība;
 - d. finanšu grāmatvedība un vadības grāmatvedība;
 - e. vadības teorija un ražošanas vadība;
 - f. stratēģiskā vadība;
 - g. projektu vadība;
 - h. mārketinga.
3. Ir nepieciešama brīva pieeja visai nepieciešamai pilnīgai un patiesai informācijai par uzņēmuma saimniecisko darbību. Metodoloģijas lietotājam ir jāpārzina uzņēmuma kā sistēmas darbība kopumā.
4. Uzņēmumam ir jābūt izstrādātiem mērķiem un stratēģijām. Informācijai par uzņēmuma mērķiem un stratēģijām ir jābūt pieejamai metodoloģijas lietotājam.
5. Izmantojot metodoloģiju, tās realizēšanai ir ieteicams veidot darba grupu, kuras sastāvā ir visu uzņēmuma pamatfunkciju pārstāvji. Speciāli izveidotās darba grupas vadītājam ir jāpiešķir rīcības pilnvaras nepieciešamā apjomā.
6. Uzņēmumam ir nepieciešams vadības un darbinieku atbalsts un gatavība mainīt esošo situāciju, ja tas ir nepieciešams.

3.1. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, izmantojot uzņēmuma vērtību ķēdi

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas mērķis ir, izmantojot dažādus paņēmienus, dot iespēju uzņēmējam atpazīt, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība un kas ir tās avoti.

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas uzdevumi.

1. Uzņēmuma rīcībā esošo resursu un prasmju noskaidrošana un atšķirīgās prasmes noteikšana.
2. Uzņēmuma darbības vērtību ķēdes izveide un tās analīze.
3. Nozares veiksmes faktoru noteikšana.
4. Uzņēmuma darbību salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem.

Izmantojot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodiku, ir jāievēro secība, kādā ir jāveic attiecīgo metožu izmantošana. Metodika ietver sevī septiņu soļu modeli.

1. solis. Uzņēmuma resursu un prasmju audita veikšana.

Pirmais solis, kas jāveic konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas procesā, ir uzņēmuma resursu un prasmju audits: noteikt, kādi resursi un prasmes ir uzņēmuma rīcībā un kādā stāvoklī ir šie resursi. Resursu un prasmju audita veikšanai izmanto divas metodes.

Resursu audits. Resursu audita ietvaros tiek atpazīti, kādi resursi ir uzņēmuma rīcībā. Noteiktos uzņēmuma resursus ir jāiedala četrās grupās: fiziskie resursi; cilvēkresursi; finanšu resursi; nemateriālie resursi. Resursu audita veikšana ir izskaidrota 1.3. nodaļā.

Prasmju audits. Prasmes parasti ir saistītas ar cilvēku, kam piemīt prasmes. Tomēr ir jāatzīmē, ka ne vienmēr kādas noteiktas prasmes atrodas tikai viena cilvēka kontrolē, bieži vien kāda no uzņēmuma prasmēm rodas tikai daudzu faktoru mijiedarbībā. Prasmes jāiedala trijās grupās: uzņēmējdarbības vadības prasmes; uzņēmumam piemītošās prasmes, kas atrodas ārpus uzņēmuma; prasmes, kas atrodas uzņēmuma iekšienē. Prasmju audita veikšana ir izskaidrota 1.3. nodaļā.

Veicot uzņēmuma resursu un prasmju auditu, ir jāievēro divi priekšnoteikumi.

- Pirmkārt, auditam ir jābūt vispusīgam. Tam ir jāietver pilnīgi visi resursi un prasmes, kas pieder uzņēmumam, t.i., gan tā iekšienē, gan ārpus uzņēmuma, jo daudzi uzņēmuma svarīgie resursi un prasmes atrodas ārpus uzņēmuma, piemēram, kontaktu vai klientu tīkls.
- Otrkārt, auditam ir jānoskaidro būtiskie resursi un prasmes. Tie ir resursi un prasmes, kas ir būtiski uzņēmuma darbības nodrošināšanā, nevis tie, kas ir nepieciešami kā tādi, bet nenodrošina organizācijas atšķirīgo seju.

2. solis. Pamatprasmju un atšķirīgo prasmju noteikšana.

Apzinot uzņēmuma rīcībā esošos resursus un prasmes, var noteikt, kuri no tiem ir pamatprasmes. No pamatprasmēm (tie ir resursi un prasmes, kas, pēc uzņēmuma domām, ir ļoti vērtīgi un nodrošina uzņēmuma pelnītspēju) var veidoties atšķirīgās prasmes, kas balsta konkurētspējīgo priekšrocību. Pamatprasmes un to veidošanās par atšķirīgām prasmēm ir aplūkota šī darba 1.3.2. nodaļā.

Uzņēmuma pamatprasmju analīze un atšķirīgo prasmju noteikšana ir sarežģīts process, jo analīzes procesa laikā ir jāspēj atklāt, kur slēpjas atšķirīgās prasmes. Sevišķi tas skar uzņēmuma darbības nemateriālo aspektu – uzņēmuma spējas, organizācijas principus u.tml. Šī iemesla dēļ analīzē ir jāņem vērā trīs faktori.

1. Atšķirīgās prasmes uzņēmumā ir jāaplūko daudz plašāk un nav jāaprobežojas ar viena resursa vai prasmes meklējumiem, kas veidotu pamatu konkurētspējīgajai priekšrocībai. Bieži vien daudz vērtīgāka un grūtāk atdarināma ir noteikta sistēma, kuras darbības rezultāts atbilst atšķirīgās prasmes kritērijiem. Tās ir sistēmas, kas ietver sevī noteiktu resursu un prasmju kopumu, kuras noteiktā mijiedarbībā veidojas par atšķirīgu prasmi.
2. Atšķirīgās prasmes var atrast ne tikai uzņēmuma piedāvātajā produktā – tā fiziskajās īpašībās vai veidā, kā tās ir nodrošinātas. Atšķirīgā prasme var veidoties ar uzņēmuma tēla palīdzību vai arī asociējot piedāvāto produktu ar kādu tēlu vai sajūtām. Aplūkotā faktora analīzei var palīdzēt uzņēmuma mārketinga speciālistu padoms.

3. Nosakot uzņēmuma atšķirīgās prasmes, ir jāspēj nošķirt, kādas ir uzņēmuma esošās un kādas – potenciālās atšķirīgās prasmes. Esošo un potenciālo atšķirīgo prasmju noteikšana ir būtisks elements konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas nodrošināšanai.

Līdz ar to, vadoties pēc kritērijiem, kas nosaka atšķirīgās prasmes veidošanos, uzņēmumam ir jācenšas noteikt savu atšķirīgo prasmi vai atšķirīgās prasmes. Var būt gadījumi, kad, analizējot situāciju uzņēmumā, nevar viennozīmīgi apgalvot, ka uzņēmumam ir kāda atšķirīgā prasme. Neskatoties uz to, uzņēmums darbojas un dara to sekmīgi. Šādā situācijā ir iespējami trīs tālākās rīcības scenāriji.

1. Analīze ir jāveic atkārtoti. Iespējams, analizējot savus resursus un prasmes, uzņēmums nav līdz galam izpratis savas darbības nianšes un nav atpazinis tās pamatprasmes, kas ir atšķirīgās prasmes pamatā. Šī iemesla dēļ pamatprasmju un atšķirīgo prasmju analīze ir jāveic atkārtoti, lai noskaidrotu uzņēmuma pamatprasmes un atšķirīgās prasmes.
2. Jāizmanto vērtību ķēde, lai noteiktu atšķirīgās prasmes. Pastāv iespēja, ka uzņēmuma atšķirīgā prasme nav resursos vai spējās, bet ir veidā, kā tiek organizēta uzņēmuma darbība, vai tie ir savstarpēji saistīti uzņēmuma resursi un prasmes. Tātad var teikt, ka atšķirīgās prasmes balstās uzņēmuma vērtību ķēdes darbības principos. Vērtību ķēdes izveide un analīze ir aplūkota šīs metodikas 3. un 4. solī (veidošana, analīze). Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, ir iespējams noteikt citas atšķirīgās prasmes, kas ir uzņēmuma rīcībā, bet ko nevar atpazīt ar resursu un prasmju audita palīdzību.
3. Jāveido atšķirīgās prasmes, balstoties uz konkurentu atšķirīgajām prasmēm. Var būt situācija, kad uzņēmumam tiešām šobrīd nav nevienas pamatprasmes, kas atbilstu atšķirīgās prasmes kritērijiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir jāanalizē savi konkurenti, lai konstatētu, kādas prasmes konkurenti ir izveidojuši par atšķirīgajām prasmēm. Tā var izzināt, kādi ir iespējamie virzieni, kuros veidot savu atšķirīgo prasmi. Minētai analīzei var izmantot šīs metodikas 6. soli (salīdzināšana).

3. solis. Vērtību ķēdes izveide.

Atšķirīgās prasmes zināmā mērā ir tikai to uzskaitījums. Svarīgi noskaidrot, kā šīs prasmes un resursi ir izmantoti, tādēļ nākamais solis, tālāk analizējot uzņēmumu un tā iespējamās konkurētspējīgās priekšrocības avotus, ir aplūkot uzņēmuma darbību vērtību ķēdi.

Pirmais solis, kas jāveic vērtību ķēdes izstrādē, ir jādefinē uzņēmumā notiekošo saimniecisko procesu norises shēma, tas nozīmē, ka jānoskaidro, kurā vērtību ķēdes posmā atrodas katra no uzņēmuma veicamajām funkcijām. Veidojot uzņēmuma procesa norises shēmu, ir svarīgi noteikt tos ķēdes elementus, kas ir izmērāmi no izmaksu viedokļa vai novērtējami kā vērtību radoši no klienta skatu punkta.

Vērtību ķēdes procesa uzbūves izstrādi, pēc Autora domām, var veikt divējādi.

1. Produkta izstrādes virzienā. Tiem uzņēmējiem, kuri labi pārzina sava uzņēmuma darbības shēmu, šī metode ir vispiemērotākā. Sākot ar izejvielu iegādi un piegādi līdz pat gatava produkta saņemšanai, katra funkcija ir secīgi jādefinē vērtību ķēdē.
2. Atpakāejoši, sākot ar gatavu produktu. Šī pieeja paredz analizēt gatavo produktu un atpakāejošā secībā iziet cauri visiem tā tapšanas posmiem, lai noteiktu visas darbības, ko veic produkta tapšanas laikā.

Katru vērtību ķēdes darbību – vai tā būtu palīgdarbība vai pamatdarbība – var sadalīt sīkākās apakšdarbībās. Tas nepieciešams gadījumos, kad noteikta darbība vērtību ķēdē ir resursu ietilpīga vai arī tās veikšanai ir patērēts daudz laika.

Veidojot vērtību ķēdei nepieciešamo uzņēmuma ražošanas procesa uzbūvi, ir jāievēro šādi priekšnosacījumi.

1. Vienkāršības labad brīvā formā shematiski ir jāuzzīmē produkta radīšanas shēma, sākot ar materiālu iepirkšanu un beidzot ar produktu piegādi pircējam. Tas palīdz uzskaitīt visas darbības un funkcijas, ko veic uzņēmums. Shematiski attēlojot produkta

radīšanas procesu, fizisku produktu ražotājam veidojas atšķirīga situācija no pakalpojumu sniedzējiem.

2. Nosakot procesa uzbūvi, ir jāabstrahējas no uzņēmuma organizatoriskās struktūras. Vērtību ķēde ir uzņēmuma veicamo darbību sadalījums noteiktās kopās un tā nenorāda uz pakļautības principiem, kādi eksistē organizatoriskajā struktūrā.
3. Jāizvairās no situācijas, kad pamatdarbībai «process» ir piešķirtas gandrīz visas uzņēmuma funkcijas. Aplūkotā pieeja nav pareiza, jo uzņēmums veic visas vērtību ķēdē norādītās darbības. Kādam uzņēmumam noteikta vērtību ķēdes darbība ir vairāk attīstīta un izteiktāka, citam ir tikai atsevišķas attiecīgās darbības iezīmes. Neatkarīgi no tā uzņēmumam ir jānodala veicamās darbības un jāspēj novērtēt visu darbību resursu patēriņš, vai tas būtu naudas vai laika izteiksmē.
4. Veidojot vērtību ķēdi, ir jāabstrahējas no dažādiem produktiem, ko ražo uzņēmums, jo vērtību ķēde ir jāaplūko kā uzņēmums kopumā. Nenoliedzami, katram produktam ir savs tehnoloģiskais process, tomēr katra produkta radīšanai ir jāveic noteiktas darbības. Tādēļ ir skaidri jānodala, kādas funkcijas ir ražošana, kādas - piegāde, tehnoloģija vai infrastruktūra. Atsevišķas vērtību ķēdes veidošana katram darbības virzienam ir lietderīga situācijā, kad uzņēmuma darbības virzieni uzņēmuma struktūrā ir nodalīti kā atsevišķi peļņas centri.
5. Izmantojot 1.5. attēlā parādīto vērtību ķēdes modeli un analizējot attiecīgo darbību, ir jāveido un konkrētajā sadaļā jāatzīmē detalizēts to darbību saraksts, kas attiecas uz konkrēto pamatdarbību vai palīgdarbību vērtību ķēdē.

Kā izriet no piedāvātajiem ražošanas procesa uzbūves izstrādes veidiem un priekšnoteikumiem, ir salīdzinoši vienkārši noteikt uzņēmuma vērtību ķēdes pamatdarbības. Daudz sarežģītāks process ir noteikt palīgdarbības. Lai atvieglotu palīgdarbību noteikšanu, var izmantot uzņēmuma organizatorisko struktūru.

Aplūkojot paveikto darbu, kas saistīts ar pamatdarbību izstrādi, organizatoriskā struktūrā var viegli atpazīt tās funkcijas vai darbiniekus, kuri veic noteiktas funkcijas un kas vēl nav ietverti vērtību ķēdē. Tos var attēlot kā palīgdarbību veicējus un, grupējot darbinieku veicamos darbus funkcionāli līdzīgu darbu grupās, tās var nosaukt par palīgdarbībām, piemēram, administrācija, infrastruktūra, cilvēkresursu vadība, iepirkumu dienests utt.

4. solis. Vērtību ķēdes analīze.

Vērtību ķēdes analīze apvieno trīs metodes, kas palīdz analizēt izveidoto vērtību ķēdi. Vērtību ķēdes analīzes ietvaros izmantotās metodes uzņēmuma vērtību ķēdi aplūko no atšķirīgiem skatu punktiem, tādējādi nodrošinot daudzpusīgu un detalizētu uzņēmuma darbību analīzi. Izmantotās metodes dod iespēju atpazīt tās uzņēmuma atšķirīgās prasmes, kas veido pamatu konkurētspējīgajai priekšrocībai, ko citi analīzes elementi neparāda.

Pirmā analīzes metode ir noteikt, kāda ir uzņēmuma vērtību ķēdes vieta globālajā vērtību ķēdē. Šīs analīzes ietvaros uzņēmumam ir jāveic šādi soļi.

1. Vizuāli jāataino uzņēmuma materiālu un pakalpojumu piegādātāji, tos grupējot pa nozarēm un norādot, kuri piegādātāji apgādā katru no uzņēmuma vērtību veidojošām darbībām. Grafiskā attēlojuma pamatā var izmantot 1.6. attēlu.
2. Vizuāli jāataino uzņēmuma produktu pircēji, tos grupējot pa nozarēm. Pirmkārt, attēlam ir jāparāda, kas ir produkta gala patērētājs un kā līdz tam nonāk produkts. Otrkārt, attēlam ir jāparāda, kāda loma ir uzņēmuma ražotajam produktam pircēja vērtību ķēdē.
3. Vadoties pēc 1.6. attēla, uzņēmumam ir jānosaka un rakstiski jāfiksē, kādas prasības ir izvirzītas piedāvātajam produktam (ne tikai produkta fizikālas īpašības, bet arī piegādes ātrums, apmaksas nosacījumi, iepakojums un citi pircējam svarīgi produkta parametri) no pircēju viedokļa, ņemot vērā to, kādu funkciju pilda produkts pircēja vērtību ķēdē.

4. Līdzīgi ir jānoskaidro, kādas prasības ir jāizvirza saņemtajiem izejmateriāliem un pakalpojumiem.
5. Ņemot vērā uzņēmuma produkta lomu piegādātāja vērtību ķēdē un piegādātāju produktu lomu dotā uzņēmuma vērtību ķēdē, uzņēmumam ir jāatpazīst sava loma jeb sava specializācija šajā globālajā vērtību ķēdē. Atpazītā loma globālajā vērtību ķēdē palīdz noteikt tos produkta parametrus (gan produkta fizikālās īpašības, gan citi raksturlielumi), kuru izpilde ir būtiska pircējam, un nodrošināt uzņēmumam atšķirīgu prasmi.

Otrā analīzes metode ir noteikt, kādas darbības ir uzņēmuma vērtību radītāji un kādas ir izmaksu radītāji. Šī metode paredz noteikt un analizēt, kādas darbības uzņēmumā ir vērtību radošas un kādas ir izmaksu radošas saskaņā ar 1.4.4.2. nodaļā aprakstīto sadalījumu. Šī analīze dod iespēju uzņēmumam novērtēt, vai uzņēmuma esošā izmaksu struktūra ir orientēta uz atšķirīgas prasmes radīšanu vai ne. Balstoties uz iepriekšējā solī noteiktiem uzņēmuma produkta parametriem, attiecībā pret šiem parametriem ir jāvērtē uzņēmuma vērtību ķēdes darbības.

1. Jānosaka *uzņēmuma izmaksu sadalījums*. Balstoties uz izveidoto vērtību ķēdi un ņemot vērā to, kādas darbības attiecas uz doto ķēdes posmu, katram vērtību ķēdes posmam ir jānosaka, kādu daļu no uzņēmuma izmaksām patērē konkrētais posms.
2. *Vērtību radītāji un izmaksu radītāji*. Ir jāanalizē, vai uzņēmums tērē resursus tām darbībām, kas rada vērtību, t.i., nodrošina produkta parametrus, vai tērē resursus tām darbībām, kas vērtību nerada. Analizējot šo jautājumu, ir jāpievērš uzmanība tam, kādas dotā uzņēmuma darbības klients novērtē kā būtiskas un kādas ne, un cik šīm darbībām tērē līdzekļus. Analīzei jānorāda arī uz tām darbībām, ko uzņēmums var neveikt vai, gluži pretēji, ko būtu jāveic, un cik tās radītu papildu izmaksas uzņēmumam.
3. *Jāizvērtē iespēja «pirkt ārpusē»*. Uzņēmumam ir jāizvērtē, kādas no vērtību ķēdes darbībām darīt uzņēmumam pašam, bet kādas «pirkt ārpusē», lai to

uzraudzība un kontrole nenovērstu uzņēmuma uzmanību no savas pamatdarbības.

4. *Izmaksu struktūras izmaiņu paredzēšana.* Ir jānoskaidro, kā mainīsies izmaksu struktūra, uzņēmumam attīstoties un izvēršot darbību. Ir jāanalizē iespējamie uzņēmuma attīstības scenāriji un tas, kā attiecīgi mainīsies uzņēmuma izmaksu struktūra vērtību ķēdē. Uzņēmumam ir jāanalizē, vai jaunajos apstākļos esošais darbības princips joprojām būs tikpat veiksmīgs. Ne tikai darbības attīstīšana, apkalpojot citus ģeogrāfiskos reģionus, ir pamats izmaksu struktūras maiņai, iemesli var būt konkurences saasināšanās, aizstājējproduktu parādīšanās, kā arī citu nozari raksturojošu faktoru izmaiņas.

Bez metodes lietošanas pamatsoliem, kas ir jau aprakstīti, pastāv vairāki priekšnosacījumi, kuru izpilde nodrošina analīzes veikšanas lietderīgumu.

1. Lai veiksmīgi analizētu izmaksu un vērtību radītājus, uzņēmuma rīcībā ir jābūt detalizētai informācijai par uzņēmuma esošajām izmaksām, to sadalījumu.
2. Uzņēmuma rīcībā ir jābūt informācijai par iespējamām izmaksām, ko veido uzņēmuma darbības vērtību ķēdē, izmantojot principu «pirkt ārpusē». Bez tam uzņēmumam ir jāsalīdzina šīs izmaksas, kā arī jānovērtē riski, kas rodas uzņēmumam, izmantojot principu «pirkt ārpusē». Tas nepieciešams, lai noteiktu, kādas darbības ir esošie izmaksu radītāji un kādas - potenciālie.
3. Savukārt, lai noteiktu, kādas darbības vērtību ķēdē ir vērtību radītājas, uzņēmumam ir labi jāpārzina savi klienti, to vēlmes un produkta īpašību raksturojums.
4. Lai atvieglotu analīzes gaitu, Autors iesaka izmaksu radītājus un vērtību radītājus attēlot izveidotajā uzņēmuma vērtību ķēdes modelī, nepieciešamības gadījumā detalizējot katru darbību atsevišķi, kā tas parādīts 1.7. attēlā.
5. Visbiežāk gadījumos, kad uzņēmuma darbība ir saistīta ar ražošanu, lielākā daļa izmaksu attiecas uz «process». Tādēļ ražojošiem uzņēmumiem

liela uzmanība ir jāpievērš ražošanas efektivitātes jautājumiem. Turpretī pakalpojumus sniedzošiem uzņēmumiem «procesu» var nebūt galvenais izmaksu avots.

Trešā metode, ko izmanto vērtību ķēdes analizē, ir **vērtību ķēdes saišu analīze**. Iepriekš jau ir atzīmēts, ka uzņēmuma atšķirīgajām prasmēm ir jābūt iespējami unikālām un neimitējamām. Viens no visgrūtāk imitējamiem elementiem, kas var radīt atšķirīgās prasmes un attiecīgi uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, ir savstarpējās saites starp darbībām uzņēmuma vērtību ķēdē. Analizējot uzņēmuma darbību un tā vērtību ķēdi, ir jāsaprot šādas kopsakarības.

1. Jāatpazīst, kādas būtiskas saites pastāv starp darbībām, un pēc iespējas jācenšas tās stiprināt un veidot, jo saites starp darbībām no konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas viedokļa ir visgrūtāk atdarināmas, līdz ar to arī ļoti būtiskas.
2. Analizējot saites starp darbībām, ir jānovērtē, vai šādas saites pastāv un, ja pastāv, kādu labumu šo saišu izmantošana dod uzņēmumam. Analizējot saites, ir jācenšas noskaidrot, vai, uzlabojot atpazītās saites, tās kļūs par atšķirīgajām prasmēm un attiecīgi kalpos par pamatu konkurētspējīgajai priekšrocībai.
3. Gadījumā, ja nav iespējams konstatēt kādu no saišu veidiem (par kurām būs runāts tālāk), uzņēmumam ir jācenšas izprast savas darbības specifiku un stiprināt kādas esošās saites, kas nav atšķirīgās prasmes, vai veidot jaunas, kas nodrošinātu pārākumu pār konkurentiem.

Pastāv vairāki saišu veidi starp darbībām vērtību ķēdē. Uzņēmumam ir rūpīgi jāizanalizē visi saišu veidi un jāatpazīst, kādi saišu veidi pastāv uzņēmumā.

Pavisam uzņēmumā var būt četri saišu veidi:

- saites starp pamatdarbībām,
- saites starp pamatdarbībām un palīgdarbībām,
- saites starp palīgdarbībām,
- ārējās saites.

Saišu analīze ir aprakstīta 1.4.4.3. nodaļā un tās mērķis ir, izmantojot esošās vai radot jaunas saites, atrast iespējas samazināt izmaksas vai mēģināt palielināt produkta vai pakalpojuma vērtību, tādējādi radot konkurētspējīgo priekšrocību.

5. solis. Nozares veiksmes faktoru noteikšana.

Pirmie četri soļi konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģijā ir vairāk orientēti uz uzņēmuma atšķirīgo prasmju izzināšanu un to, kā uzņēmums tās stiprina. Taču ne mazāk svarīga loma konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā ir videi, kurā uzņēmums strādā, t.i., nozarei un tās darbības nosacījumiem. Tādēļ ir būtiski saprast, kādi ir darbošanās nosacījumi konkrētajā nozarē, kurā strādā uzņēmums. Līdz ar to ir jānoskaidro, kādi ir uzņēmuma darbības veiksmes faktori nozarē, jo, pamatojoties uz nozares veiksmes faktoriem, uzņēmumi veido savu konkurētspējīgo priekšrocību. Lai to noskaidrotu, ir jāizmanto šādas analītiskās metodes:

1. *Stratēģiskās grupas noteikšana.* Vispirms ir jānoskaidro, kādā nozarē uzņēmējs darbojas un kādam dotās nozares segmentam jeb stratēģiskai grupai uzņēmums pieder. Šīs analīzes pamatā ir dažādu nozares segmentēšanas parametru izmantošana, lai noskaidrotu, kādas stratēģiskās grupas pastāv nozarē, ar ko tās ir raksturīgas un kādai grupai pieder vai vēlas piederēt uzņēmums. Stratēģiskās grupas raksturojošs parametrs var būt, piemēram, produktu stratēģija, tirgus stratēģija, klientu vēlmju apmierināšana, pārdošanas personāls, atsevišķu resursu pieejamība u.c. iespējamie raksturlielumi.
2. Nākamais solis ir *minimālo prasību noskaidrošana nozarē*, kurā darbojas uzņēmums. Eksistē divi minimālo prasību veidi, lai uzņēmums darbotos attiecīgajā nozarē. Pirmkārt, oficiāli noteiktās jeb likumdošanā paredzētās prasības (minimālais statūtkapitāls, licences, atļaujas u.tml.). Otrkārt, nerakstītās prasības jeb, citiem vārdiem, nozares prakses radītās prasības (noteiktas zināšanas, pieredze, atsevišķu resursu esamība vai to esamība noteiktā apjomā).
3. Tālāk ir jānosaka *stratēģiskās grupas specializācijas minimālās prasības*. Savā darbībā uzņēmums specializējas noteiktā nozarē, darbojoties kādā no

stratēģiskajām grupām. Katras stratēģiskās grupas darbība ir saistīta ar noteiktu specifiku un minimālajām prasībām, kas raksturīgas tikai šai konkrētajai grupai. Lai uzņēmums spētu veiksmīgi darboties, tam jāizpilda attiecīgās stratēģiskās grupas minimālās prasības. Lai tās izpildītu, vispirms ir jāatpazīst šīs prasības.

4. Pēc tam ir jānosaka tās minimālās prasības, kas attiecīgajā nozarē veidojas par *nozares veiksmes faktoriem*. Nozares veiksmes faktori ir tās minimālās prasības, kas ir svarīgas produkta pircējam jeb, citiem vārdiem, tās ir svarīgākās pircēju vēlmes.
5. Visas pircēju vēlmes apmierināt nav iespējams, tādēļ katram uzņēmumam atkarībā no savām prasmēm un resursiem ir jāizvēlas, *kādas pircēju vēlmes tas apmierinās*, tādējādi cenšoties radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību.
6. Aplūkojot nozares veiksmes faktoros, ir jāanalizē, kurš no veiksmes faktoriem vai vairāki faktori ir *kritiskie veiksmes faktori* darbībai dotajā stratēģiskajā grupā. Katrā stratēģiskajā grupā kritiskie veiksmes faktori ir atšķirīgi. Tas nozīmē, ka nozares veiksmes faktori ir jāranžē, lai noteiktu attiecīgās stratēģiskās grupas kritiskos veiksmes faktoros.

Atsevišķu analīzes elementu veikšana ir vairāk raksturīga uzņēmumam, kas gatavojas uzsākt darbību attiecīgajā nozarē, savukārt citi nozarē esošam uzņēmumam. Autors uzsver, ka uzņēmumiem, kas darbojas konkrētā nozarē, ir vienlīdz rūpīgi jāizvērtē attiecīgās nozares darbības principi, nepaļaujoties tikai uz savu pieredzi. Analīzes gaitā ir jāizmanto racionālas analīzes metodes, lai atkārti novērtētu nozari un darbības principus tajā. Pretējā gadījumā var nepamanīt notikušas vai gaidāmas būtiskas izmaiņas nozarē, kā rezultātā uzņēmums var zaudēt savu konkurētspējīgo priekšrocību tikai tādēļ, ka vadītājs ir bijis pārāk pārliecināts par savām zināšanām un to pareizumu.

Nozares analīzi var apgrūtināt un sarežģīt šādi faktori.

1. Nozares dinamisms, kas nosaka minimālo prasību izmaiņu ātrumu nozarē, jo atsevišķu nozaru veiksmes vai kritiskie veiksmes faktori pagātnē bieži vien kļūst par minimālo prasību, lai turpinātu darboties nozarē.

2. Daudznozaru diversificētos uzņēmumos ir sarežģīti noteikt tā darbības galveno nozari. Pēc tā, cik plaši uzņēmums nosaka, kas ir viņa darbības nozare, ir atkarīgs veiksmes faktoru skaits un to sarežģītība.
3. Šobrīd pasaules ekonomikā daudzās nozarēs ir vērojama strauja tehnoloģiju nomaiņa, kas ļoti bieži nojauc robežas starp nozarēm, un atsevišķos gadījumos ir grūti noteikt, kādā nozarē uzņēmums darbojas.

6. solis. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem un konkurētspējīgās priekšrocības radīšana.

Iepriekšējo metodikas soļu analīzes rezultāti ir jāapkopo vienotā sistēmā, lai noskaidrotu, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība un kas to rada. Tam izmanto salīdzināšanas jeb *benchmarking* principus, kas ir aprakstīti 1.6. nodaļā.

Pirmais posms šajā analīzē ir izvēlēties, kādu salīdzināšanas metodi izmantot. Atkarībā no uzņēmumam pieejamās informācijas apjoma, analīzes mēroga (uzņēmums kopumā vai atsevišķa tā daļa) un uzdevumiem pastāv vairāki salīdzināšanas veidi. Uzņēmumam ir jāizvēlas, kādu metodi lietot.

1. *Iekšējā salīdzināšana*, kad salīdzina viena uzņēmuma dažādas nodaļas. Šī analīze ir salīdzinoši viegla, jo uzņēmuma rīcībā ir visa nepieciešamā informācija, lai salīdzinātu nodaļas. Te gan jāuzsver, ka salīdzināt ir iespējams skaidri nodalītus peļņas centrus jeb darbības virzienus, nevis funkcionālās nodaļas. Šādu salīdzināšanu ir lietderīgi veikt, lai noskaidrotu, kādi darbības veidi ir jāsaglabā uzņēmumā un kādi ir jālikvidē.
2. Uzņēmuma darbības *salīdzināšana ar nozares labāko praksi vai nozares normām*. Ar šīs analīzes palīdzību salīdzina konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus. Salīdzina uzņēmuma attiecīgos elementus ar nozares normām un atbilstošā elementa nodrošināšanas nozares līderi.
3. Uzņēmuma darbības *salīdzināšana ar subjektīvi izvēlētu nozares labāko uzņēmumu*. Uzņēmums izvēlas salīdzināšanai uzņēmumu, ko tas uzskata par attiecīgās nozares stratēģiskās grupas līderi.

4. *Funkcionālā salīdzināšana.* Uzņēmums salīdzina savas darbības jeb funkcijas veikšanu ar attiecīgās funkcionālās nozares labāko uzņēmumu rādītājiem.

Otrais posms ir salīdzināšanas veikšana. Neatkarīgi no tā, kādu salīdzināšanas metodi izvēlas uzņēmums, šīs analīzes veikšanā ir jāizmanto secīgu pasākumu kopums.

1. *Nosaka, kādas uzņēmuma funkcijas vai darbības salīdzināt.* Šis posms ir svarīgs, jo vērtību ķēdes visu darbību salīdzināšana ir darbietilpīgs un nevajadzīgs process, tādēļ ir būtiski izvēlēties salīdzināšanai tās darbības, kas ir saistītas ar nozares veiksmes faktoriem. Lai atvieglotu šī soļa veikšanu, izmanto salīdzināšanas matricu, kuras pamatā ir QFD koncepcija un Visaptverošās kvalitātes pārvaldības sistēmas elementi (skat. 1.9. attēlu).
2. *Nosaka, kādus izpildes parametrus mērīs.* Tad, kad ir noskaidrots, kādas darbības vai funkcijas salīdzinās, ir jānoskaidro konkrēti parametri, kas visprecīzāk raksturo attiecīgās funkcijas vai darbības veikumu. Piemēram, ja salīdzina ražošanas efektivitāti, tad var salīdzināt saražotās produkcijas brāķa īpatsvaru, ražošanas organizāciju, iekārtu daudzumu, efektivitāti u.tml. parametrus. Izvēloties parametrus, ir jāvadās pēc diviem principiem. Pirmkārt, datu savākšanai nepieciešamais laiks un izmaksas. Ir jānovērtē, cik viegli ir pieejama informācija par attiecīgo parametru: jo vieglāk pieejama ir informācija, jo sarežģītākus parametrus analīzē var izmantot, tādējādi salīdzināšanas rezultāts būs precīzāks. Otrkārt, datu apstrādei nepieciešamais laiks un izmaksas.
3. *Nosaka objektu, attiecībā pret kuru salīdzināt noteiktos salīdzināšanas parametrus.* Objekta izvēle ir atkarīga no izvēlētās salīdzināšanas metodes.
4. *Izvēlētā objekta attiecīgo salīdzināšanas parametru mērīšana.* Autors uzsver, ka šī soļa veikšanai ir nepieciešama detalizēta informācija par salīdzināmo objektu, kas bieži vien ir saistīta ar

rūpniecisko spiegošanu. Šī iemesla dēļ uzņēmumiem ir jācenšas ievērot ētikas normas, iegūstot informāciju par salīdzināmo objektu. Tajā pašā laikā ir jāaktualizē jautājums par sava uzņēmuma komercnoslēpumu glabāšanu un aizsargāšanu, jo šis uzņēmums un tā darbības var nonākt citu uzņēmumu interešu zonā.

5. Uzņēmuma attiecīgo rādītāju mērīšana un salīdzināšana ar izvēlēta objekta attiecīgajiem parametriem. Lai atvieglotu šī posma veikšanu, rādītāju salīdzināšanu ir ieteicams attēlot grafiski, kā tas ir parādīts 1.9. attēlā, nosakot, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Konkurētspējīgo priekšrocību definē divās svarīgākajās dimensijās: kāds būs produkts (tā raksturojošās īpašības) un kādus klientus apkalpos (kādas vēlmes ir apmierinātas).
6. Izstrādā programmas un darbības, lai likvidētu atšķirību. Šī metodika ir aplūkota tālāk metodikas 7. solī «atšķirību novēršana».
7. Ievieš un pārbauda rezultātus. Kā redzams, salīdzināšana neaprobežojas tikai ar attiecīgo rādītāju salīdzināšanu. Salīdzināšana ietver sevī arī soļus, kas saistīti ar konstatēto atšķirību novēršanas programmu plānošanu un realizāciju, kā arī ar izstrādāto programmu ieviešanas gaitas pārraudzību.

7. solis. Atšķirību novēršana.

Iepriekšējā soļa ietvaros tika noskaidrots, kādi ir izpildījuma parametri attiecīgajai salīdzināmai darbībai vai funkcijai, kā arī definēts, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība.

Taču konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu līdz ar to nevar uzskatīt par pabeigtu. Salīdzināšana parāda, kādas atšķirības pastāv, tādēļ uzņēmumam ir jānovērš atšķirības un jāpārspēj konkurenti, lai uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība būtu iespējami spēcīgāka. Lai to sasniegtu, ir jāveic šādi soļi.

- Pirmkārt, ir jārod atbilde uz jautājumu: vai salīdzināmā situācija un sasniegtie rezultāti atbilst uzņēmuma mērķiem? Ja atbilde ir pozitīva, tas nozīmē, ka uzņēmumam ir jāturpina darbība pēc pastāvošajiem principiem un darbības

principi nav jāmaina. Tomēr ir jāatzīst, ka visbiežāk uzņēmums nav apmierināts ar salīdzinošiem rādītājiem. Tādā gadījumā uzņēmumam ir jāpieņem lēmums, kā novērst atšķirības. Lai to izdarītu, ir jārealizē nākamie soļi.

- Otrkārt, ja pastāv atšķirības starp uzņēmumiem, uzņēmumam ir jāsalīdzina savas pamatprasmes ar attiecīgā salīdzināmā uzņēmuma pamatprasmēm, nosakot, kādas ir atšķirības un kas ir to pamatā. Uzņēmumam ir jāatpazīst salīdzināmā uzņēmuma atšķirīgās prasmes un to, kādi resursi un prasmes tās balsta, jo šī analīze atvieglo nākamā soļa veikšanu.
- Treškārt, analizējot atšķirības starp esošo un vēlamā situāciju, uzņēmumam ir jāuzzīmē sava pamatprasmju karte, kā arī salīdzināmo objektu pamatprasmju karte. Šī uzdevuma veikšanai ir jāizmanto pamatprasmju matrica, kas parādīta 1.10. attēlā. Pamatprasmju matricas izmantošana nav tikai pastāvošās un nākotnes situācijas atspoguļojuma metode. Tas ir lēmuma pieņemšanas instruments, ar kura palīdzību uzņēmums parāda, kāda ir un kāda būs tā konkurētspējīgā priekšrocība. Tiek pieņemts lēmums par to, uz kādām pamatprasmēm un atšķirīgajām prasmēm būs balstīta konkurētspējīgā priekšrocība.

Veicot analīzi, var izrādīties, ka uzņēmumam nav nevienas atšķirīgās prasmes un līdz ar to uzņēmumam nav konkurētspējīgās priekšrocības. Var pat veidoties situācija, kad uzņēmums konstatē, ka tam piemīt konkurētspējas trūkums. Tādā situācijā uzņēmumam, veicot analīzi, jāņem vērā šādi faktori.

1. Ir jāturpina analizēt uzņēmums un konkurētspējas trūkums, vadoties pēc metodikas, kas aprakstīta no 1. līdz 6. solim. Tas jādara neraugoties uz to, ka uzņēmums nespēj atpazīt nevienu atšķirīgo prasmi, vai arī situācijā, kad pamatprasmes nav iespējams izmantot, lai realizētu kādu nozares veiksmes faktoru.
2. Metodikas 7. soli – atšķirību novērtšana – ir jāveic ar mērķi iespējami precīzi noteikt uzņēmuma darbības visas iespējamās vājās vietas un pamatprasmes, ko esošajā nozarē nav iespējams izmantot.

3. Izmantojot noteiktās pamatprasmes, uzņēmumam ir vispirms jāanalizē radniecīgās nozares un to veiksmes faktori, konstatējot, cik lielā mērā uzņēmumā esošās pamatprasmes ir izmantojamas citās nozarēs. Tomēr ir jāatzīst, ka šādas analīzes veikšana ir ļoti laikietilpīgs un dārgs process. Tādā situācijā ir jāapsver uzņēmuma aktīvu izpārdošana un likvidēšana, lai varētu uzsākt jaunu uzņēmējdarbības veidu.

3.2. Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodika

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodikas mērķis ir uzņēmuma radītās vai iegūtās konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana un pilnveidošana.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodikai ir divi uzdevumi.

1. Ir jāizvēlas uzņēmumam atbilstošie konkurētspējīgās priekšrocības elementi, ar kuru palīdzību attīstīt konkurētspējīgo priekšrocību.
2. Attīstot konkurētspējīgo priekšrocību, ir jārada pēc iespējas augstas tās atdarināšanas barjeras, lai konkurētspējīgo priekšrocību padarītu ilgtspējīgāku.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanu veic, izmantojot četrus konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus: efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierinājums. Šo elementu sasniegšana pārākā pakāpē pār konkurentiem nodrošina attiecīgās konkurētspējīgās priekšrocības veiksmi. Ir jānosaka, kādus elementus izmantot konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā, jo visus elementus vienlaikus realizēt nav iespējams un arī nav lietderīgi. Attiecīgā elementa vai elementu kombinācijas izmantošana, attīstot konkurētspējīgo priekšrocību, ir katra uzņēmuma vadītāja ziņā. Autors nosaka vispārējus norādījumus elementu izmantošanai atbilstoši uzņēmuma uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijai.

1. Zemāko izmaksu līdera stratēģijas nodrošināšanai konkurētspējīgā priekšrocība ir jāveido, izmantojot efektivitāti.

2. Atšķiršanās stratēģijas nodrošināšanai ir vienlīdz labi lietojami visi trīs pārējie elementi – kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierināšana – atkarībā no tā, uz ko ir balstīta atšķiršanās.
3. Fokusēšanās stratēģijas nodrošināšanai būtiskākais elements ir klientu vēlmju apmierināšana. Tomēr ir jāatzīst, ka arī kvalitātei un jaunievedumiem var būt nozīmīga loma stratēģijas realizēšanā.

Konkurētspējīgās priekšrocības elementa vai vairāku elementu kombinācijas izvēle, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību, ir nepietiekams solis, lai to realizētu dzīvē. Ne mazāk svarīgi ir saprast, kura no uzņēmuma vērtību veidojošām darbībām nodrošinās attiecīgā elementa realizēšanu. Šo elementu noteikšanai ir jāizmanto šādi soļi.

1. Pirmais un svarīgākais noteicošais faktors, lai konstatētu, kāds elements ir būtiskākais, ir uzņēmuma uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija. Tas nozīmē, ka, pirms ķerties pie konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas, ir jānoskaidro, kāda ir uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija uzņēmumā. Konstatējot, kāda ir šī stratēģija, ir detalizēti jānoskaidro, kādas praktiskās izpausmes paredz šī stratēģija.
2. Atkarībā no uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijas ir jānosaka, kādus nozares veiksmes faktoros izmantos šīs stratēģijas realizācijā.
3. Jānoskaidro, vai attiecīgie nozares veiksmes faktori atbilst tiem veiksmes faktoriem, kas raksturo doto stratēģisko grupu nozarē. Var veidoties situācija, kad uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija paredz realizēt nozares veiksmes faktoros, kas neraksturo doto stratēģisko grupu. Tas nozīmē, ka uzņēmums ir nolēmis mainīt savu specializāciju nozarē. To nekādā ziņā nedrīkst uztvert kā kļūdu, jo šāda situācija veidojas salīdzinoši bieži. Tādā gadījumā uzņēmumam ir jāanalizē jaunās stratēģiskās grupas veiksmes faktori, izmantojot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas 5., 6. un 7. soli.
4. Atkarībā no izvēlētajiem nozares veiksmes faktoriem ir jāanalizē, kādi produktu raksturojošie atribūti ir būtiskākie dotajai uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijai. Tam var izmantot 1.9. attēlā parādīto matricu.

Iespējams, ka veidosies jauni atribūti, tādā gadījumā salīdzināšanas matrica (1.9. attēls) ir jāpapildina ar jauniem atribūtiem.

5. Produkta atribūtus rada noteiktas prasmes vai resursi. Līdz ar to ir jānosaka, kas ir tie resursi vai prasmes, kas veido šo atribūtu, un kādā stāvoklī tās ir. Var veidoties situācija, kad noteiktu atribūtu nodrošināšanai ir nepieciešamas pamatprasmes, kas uzņēmumā ir salīdzinoši vājas vai to vispār nav. Tādā gadījumā ir jāveic konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas 7. solis.
6. Kad ir noteiktas pamatprasmes, kas nodrošina attiecīgos produkta atribūtus, nākamais solis ir noskaidrot, kādā vērtību ķēdes posmā atrodas šīs pamatprasmes. Līdz ar to var teikt, ka noskaidrotie vērtību ķēdes posmi ir tie, kas nodrošinās attiecīgā konkurētspējīgās priekšrocības elementa realizāciju.
7. Ir jāanalizē, kā noteiktie vērtību ķēdes posmi ietekmēs tos vērtību ķēdes posmus, kas ir savstarpēji saistīti ar saitēm, jo arī šie posmi sekmēs attiecīgā elementa nodrošināšanu.

3.3. Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodika, izmantojot TQM sistēmas elementus

Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodikas mērķis ir veidot noteiktu darbību secību, kā rezultātā viena uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību un tās veidošanās priekšnosacījumus pārnes uz citu – jaunu uzņēmumu. Tādējādi uzņēmums, uz kuru ir pārnests konkurētspējīgā priekšrocība, iegūst jaunu konkurētspējīgo priekšrocību un izmanto to savā darbībā.

Pārņemšanas metodikai ir divi uzdevumi.

1. Radīt konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas procesa izpildes tehnoloģiju.
2. Izstrādāt veiksmīgas pārņemšanas priekšnosacījumus.

Prakse rāda, ka daudzi uzņēmumi Latvijā ir veiksmīgi un attīstās. Vai nu intuitīvi, vai plānveidīgi uzņēmums ir izveidojis, nosargājis un attīstījis savu konkurētspējīgo priekšrocību, pateicoties stratēģiskam plānam, kas ir rūpīgi izstrādāts vai atrodas uzņēmēja galvā. Neatkarīgi no tā, vai šis plāns ir galvā vai uz papīra, tas noteikti ietver jautājumus par uzņēmuma darbības izvēršanu, iekarojot jaunus tirgus un veidojot filiāles vai pārstāvniecības gan Latvijā, gan citās valstīs. Ja uzņēmuma palielināšanās ir tik būtiska, ka jāveido jaunas struktūrvienības vai filiāles, tad uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmums, vai šīs struktūrvienības būs līdzīgas esošajam uzņēmumam.

Jaunu nodaļu veidošanas procesā centrālais jautājums, ar ko nodarbojas uzņēmuma vadītāji, kuri atbild par paplašināšanās jautājumiem, ir – kā izveidot citā ģeogrāfiskā reģionā tikpat veiksmīgu uzņēmumu, kāds ir mātes uzņēmums. Tas ir saprotams, jo tā ir cenšanās pārnest savu veiksmes formulu jeb konkurētspējīgo priekšrocību uz jauno veidojumu un iedzīvināt to. Vadītāji cenšas panākt situāciju, lai jaunā nodaļa izmantotu labāko pieredzi no mātes uzņēmuma, jo tā ir prakse, kas jau ir pierādījusi sevi. Izmantojot labāko pieredzi, jaunajam uzņēmumam tā ir jāattīsta tālāk, pielāgojot vietējām vajadzībām, jo tikai tādā veidā ir iespējams nodrošināt uzņēmuma tālāku attīstību. Jaunais meitas uzņēmums vai filiāle ir potenciāls labākas prakses un jaunu iespēju avots arī mātes uzņēmumam. Jaunai struktūrvienībai ir iespējams daudz veiksmīgāk uztvert pārmaiņas, kas notiek nozarē, un tai ir daudz lielākas iespējas šīs pārmaiņas izmantot savā labā.

Laika taupīšanas nolūkā uzņēmumi izmanto jau izstrādātas dažādas procedūras, aprakstot darbības procesus, telpu iekārtojumu u.tml. ar vienu mērķi – pārnest konkurētspējīgo priekšrocību iespējami īsākā laikā, izdarot nepieciešamās korekcijas. Šīs darbības, pēc Autora domām, saskan ar tiem principiem, ko izmanto kvalitātes sistēmas ieviešanā uzņēmumos neatkarīgi no tā, kādai stratēģijai uzņēmums seko – zemu izmaksu līdera, atšķiršanās vai fokusēšanās stratēģijai.

Ar līdzīgu problemātiku saskaras uzņēmumi, kas apvienojas vai pārpērk eksistējošus uzņēmumus. Tikai šeit situācija ir nedaudz atšķirīga, jo, apvienojoties diviem vai vairākiem uzņēmumiem, katram ir vēsturiski izstrādājusies vai izveidota sava konkurētspējīgā priekšrocība un tās avoti. Nav pareizi uzskatīt, ka lielākais no uzņēmumiem, kas apvienojas, vai uzņēmums, kas iegādājas otru uzņēmumu, pilnībā noteiks jaunā uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Konkrētajā situācijā pārmaiņu vadītāju uzdevumi jaunajā struktūrā ir šādi.

1. Aprakstīt un izvērtēt apvienoto uzņēmumu konkurētspējīgo priekšrocību.
2. Noskaidrot veiksmīgāko konkurētspējīgo priekšrocību nodrošinošos elementus.
3. Radīt jaunu konkurētspējīgās priekšrocības modeli, kas ietver visu apvienošanās dalībnieku labākos elementus.

No uzdevumiem var secināt, ka labākās prakses izmantošanas princips konkurētspējīgās priekšrocības pārveidāšanā nodrošina pārmaiņu procesa veiksmīgu norisi, kā arī jaunā uzņēmuma turpmāko attīstību.

3.3.1. Konkurētspējīgās priekšrocības pārveidāšanas tehnoloģija

Ja uzņēmums nolemj veidot jaunu uzņēmumu vai filiāli, tad uzņēmums, kas rada jauno struktūru, ir mātes uzņēmums, bet jaunradītais uzņēmums ir meitas uzņēmums. Gadījumā, kad uzņēmumu pērk, par mātes uzņēmumu uzskata uzņēmumu, kas pērk uzņēmumu, bet meitas uzņēmums ir tas, kuru nopērk. Uzņēmumu apvienošanās rezultātā no diviem vai vairākiem uzņēmumiem izveidojas viens uzņēmums, tādēļ mātes un meitas uzņēmuma attiecības šajā gadījumā nedarbojas, jo tādu nav. Neskatoties uz to, arī apvienošanās gaita prasa ievērot noteiktu rīcības scenāriju un priekšnoteikumus, jo apvienošanās gadījumā viens no uzņēmumiem ir iniciators, lai apvienotos. Autors uzskata, ka piedāvātā pārveidāšanas tehnoloģija ir derīga arī uzņēmumiem, kas apvienojas. Mātes un meitas uzņēmuma vietā ir jālieto jēdziens «apvienošanās partneri», ar to saprotot uzņēmumus, kas ir nolēmuši apvienoties.

1. solis. Skaidra stratēģija.

Pirmais solis un priekšnoteikums prasmju pārņemšanai ir skaidra mātes uzņēmuma stratēģija, kāpēc ir jāveido meitas uzņēmums, kāds ir šī stratēģiskā lēmuma pamatojums un ko mātes uzņēmums iegūs, veidojot meitas uzņēmumu. Pamatojums, kas ir emocionāls un nav balstīts uz loģisku argumentāciju, var pārvērsties par šī lēmuma realizācijas lielāko klupšanas akmeni, graujot mātes uzņēmuma reputāciju un radot liekas izmaksas. Meitas uzņēmuma veidošanas mērķis nosaka, kādas procedūras un sistēmas tiks pārņemtas no mātes uzņēmuma, un arī veidu, kā tās piemēros. Vadības lēmums par jauna uzņēmuma izveidošanas nepieciešamību prasa arī uzņēmuma misijas, stratēģijas un mērķu atkārtotu pārskatīšanu, noteikšanu, un par to ir jāinformē darbinieki visos organizācijas līmeņos.

Kā meitas, tā mātes uzņēmumiem ir skaidri jāapzinās, kas ir to atšķirīgās prasmes. Īpaša uzmanība jāpievērš konkurētspējīgo priekšrocību veidojošai resursu un prasmju pārņemšanai un izmantošanai. Turklāt uzņēmumiem ir skaidri jāzina, kas ir tā klienti, mērķauditorija, stratēģiski svarīgākie piegādātāji un sadarbības partneri. Tāpat uzņēmumam ir jābūt noteiktai stratēģijai, izstrādātiem mērķiem un uzdevumiem to sasniegšanai. Tādējādi mātes uzņēmumam vispirms ir jābūt skaidrībā par sevi, jāsaprot savas stiprās un vājās puses un jāspēj definēt mērķi jaunajam uzņēmumam.

Realizējot lēmumu apvienoties, veidot jaunu uzņēmumu vai pirkt kādu uzņēmumu konkrētā laika periodā un noteikta budžeta ietvaros, ir jāveic konkrēts pasākumu kopums. Šis pasākumu kopums atbilst projektam, un to realizācijā var izmantot projekta vadīšanas metodes. Būtiskākais pasākums pirmajā pārņemšanas tehnoloģijas solī, kad ir skaidrs lēmums par uzņēmuma apvienošanos, pirkšanu vai jauna izveidošanu, ir radīt pārmaiņu projekta vadīšanas komandu, kas nodarbosies ar lēmuma realizāciju. Projekta komanda ir noteikta organizatoriskā struktūra, kas realizēs šo projektu. Tas var būt vienreizējs pasākums, taču var veidot atsevišķu nodaļu, kas nodarbojas ar šādu

veida projektu realizāciju. Pārmaiņu projekta komandu sīkāk raksturo veiksmīgas pārveidošanas 5. solis.

2. solis. Atbildības sadalīšana.

Kad jaunā uzņēmuma mērķi un stratēģija ir skaidra un definēta, pārmaiņu vadības komanda ir radīta, nākamais solis ir atbildības sadalīšana darbam ar klientiem, piegādātājiem un darbības procesu kontrole, iecelot atbildīgos par šīm sfērām. Tikpat būtiski ir iecelt atbildīgo par personāla informēšanu, izglītošanu un turpmāku darbinieku atlasi, jo personāls veido un pārvalda atšķirīgo prasmju kopumu, kā rezultātā personālvadība var veidot uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību.

Situācijās, kad meitas uzņēmumu veido citā valstī, rodas grūtības saglabāt organizācijas kultūru, kas būtu līdzīga mātes uzņēmumam. Organizācijas kultūra nereti ietekmē arī konkurētspējīgās priekšrocības veiksmīgu pārveidošanu. Vērtīgi ir pārņemt mātes uzņēmuma izstrādātās motivācijas shēmas un atalgojuma sistēmas un darbinieku atlasi veikt pēc mātes uzņēmumā izstrādātās prakses. Turklāt drošāk to ir veikt pašam uzņēmumam, nevis palauties uz vietējiem personāla atlases uzņēmumiem. Darbiniekus vēlams izvēlēties no tās valsts iedzīvotājiem, kurā atrodas filiāle, ja darbinieku profesionalitāte un pieredze ir atbilstoša. Attiecīgās valsts iedzīvotāju iesaistīšana darbā dod tirgus, darījumu veikšanas, paražu, tradīciju un vietējās situācijas pārzināšanas priekšrocību, kontaktus un zināšanas, kas ārvalstniekiem var būt nepieejamas.

Taču jebkurā no ieteikumiem ir iespējamās atkāpes, ja tās atbilst filiāles dibināšanas stratēģiskajam uzdevumam un mērķim.

3. solis. Pieredzes apmaiņa un apmācības.

Jaunā uzņēmuma darbinieki ir jāiesaista pieredzes apmaiņā un apmācībā mātes uzņēmumā. Atrodoties mātes uzņēmumā, darbiniekiem ir iespēja iepazīt jaunās organizācijas kultūru, izmantotās darbības metodes, sistēmas un iegūt iemaņas,

piemēram, darbā ar tehnoloģijām, sadarbības veidošanā ar klientiem, piegādātājiem, darbā ražotnēs u.c.

Kā jau minēts, ne vienmēr mātes uzņēmuma pieredzi ir iespējams pārnest tiešā veidā, jo, veidojot uzņēmumu citā valstī, uzņēmums saskaras ar pilnīgi citu tirgus situāciju un darbības vide, iespējams, ir ļoti atšķirīga. Tāpēc jauniem darbiniekiem, kurus apmāca mātes uzņēmumā, iegūtā prakse un zināšanas jāspēj piemērot vietējiem apstākļiem, tajā pašā laikā cenšoties saglabāt unikālās mātes uzņēmuma darba kultūras iezīmes un stilu. Šajā etapā liela nozīme ir mātes uzņēmuma personāldai, kas rūpējas, lai jaunie darbinieki tiktu pastāvīgi apmācīti, būtu pieredzes apmaiņas iespējas, lai zināšanas un prasmes meitas uzņēmumā tiktu nodotas tālāk zemāka līmeņa darbiniekiem vai citiem kolēģiem, lai tiktu organizēti semināri un notiktu starpnodeļu sadarbība, darbinieku iesaistišanās un līdzdalība uzņēmuma procesos. Sevišķi svarīgs šis solis ir uzņēmumu apvienošanās un pirkšanas gadījumā, jo pieredzes apmaiņas gaitā ir iespējams paņemt labāko no jaunajiem partneriem un ieviest to praksē citur.

4. solis. Darbības kontrole un darbības koriģēšana.

Prasmju pārņemšanai sākotnēji var izmantot procesu mērīšanu un analīzi, ziņojumu, sanāksmju, pārskatu, dokumentācijas organizēšanu, kas arī ir kvalitātes sistēmas ieviešanas būtiska sastāvdaļa. Darbības kontroles procesā ir svarīgi izmantot tādus rādītājus, kas pēc iespējas objektīvāk atspoguļo darbības rezultātus, ko var izmantot darbības uzlabojumu veikšanai un kas kalpo kā atgriezeniska saite starp darbinieku un viņa radītā produkta saņēmēju (kā iekšējo – darbinieka klientu uzņēmumā, tā ārējo – patērētāju). Autors uzsver, ka rādītājiem ir jābūt saprotamiem, pēc iespējas objektīvāk jāatspoguļo darba rezultāti un jābūt izmantojamiem, lai veiktu uzlabojumus. Darbības kontrolei ir jāizmanto gan kvalitatīvie, gan kvantitatīvie rādītāji.

Uzņēmuma vadībai papildus katra darbinieka ikdienas pienākumiem ir jānosaka šādi uzdevumi: fiksēt un kontrolēt savas darbības rezultātus un sniegt regulārus

ziņojumus un pārskatus savam darba vadītājam. Tādējādi uzņēmums labāk spēs izsekot darbībai un operatīvi reaģēt uz negatīvām tendencēm.

Uzņēmumos ieviesto rādītāju sistēmu trūkumu pamatā ir gala procesa vai produkta mērīšana, bet, lai panāktu lielāku efektivitāti, procesu izpildes kontrole un mērījumi ir jāveic jau produkta veidošanās sākumā, kā arī katrā svarīgākajā vērtības pievienošanas posmā.

Autors uzskata, ka inspekciju un auditu pārņemšana (ja tādi eksistē) no mātes uzņēmuma var pozitīvi ietekmēt konkurētspējīgo priekšrocību pārņemšanu. Pārņemot šos kontroles elementus no mātes uzņēmuma, meitas uzņēmumā var nodrošināt prasmju uzturēšanai atbilstošu vidi. Piemēram, var pārņemt klientu aptaujas anketas, tādējādi stiprinot vienu no konkurētspējīgās priekšrocības veidojošiem elementiem – atsaucību pircēju vēlmēm. Jāuzsver, ka birokrātiskās un izpildes kontroles modeļu un kvalitātes rādītāju pārņemšana no mātes uzņēmuma ļauj izpildīt vienu no kvalitātes sistēmas ieviešanas pamatprincipiem – orientāciju uz klientiem.

Birokrātiskā kontrole ir noteikumi un procedūras, arī budžeta izpildes kontrole, procesu un procedūru standartizācija. Savukārt izpildes kontrole ir noteikto biznesa, funkcionālo un individuālo mērķu sasniegšanas kontrole. Kvalitātes mērījumu kontrole visbiežāk ir kvantitatīvo mērījumu ieviešana, arī brāķu jeb bojātās produkcijas apjoma mērījumi un samazināšanas pasākumi. Birokrātiskās kontroles pārņemšana visvairāk ietekmē tos konkurētspējīgās priekšrocības avotus, kuru pamatā ir sagāde, infrastruktūra un resursu pārvaldīšana. Meitas uzņēmumam, uzsākot darbību, vēlams pārņemt mātes uzņēmumā noteiktos resursu izejošo vai ieejošo parametru standartus.

5. solis. Sistēmu pārņemšana.

Lai būtu iespējams pārņemt mātes uzņēmuma īpašās prasmes un zināšanas uz meitas uzņēmumu, jānodrošina ne tikai atsevišķu elementu pārņemšana, bet

veselas sistēmas un principu pārņemšanai birokrātiskā kontrole, izpildes kontrole, plānošanas modelis, vadības principi un organizatoriskā struktūra.

Kvalitātes sistēmas ieviešanā izmantotais procesu un procedūru aprakstīšanas princips veiksmīgi stimulē mātes uzņēmumā izmantoto sistēmu un modeļu pārņemšanu. Piemēram, tās ir lēmuma pieņemšanas process, atbildības sadalīšanas shēma, pienākumu sadalīšanas modeļi, amatu apraksti u.c. Tādējādi tiek pārnesta kopējā procesu vadība, ieskaitot produkta vai pakalpojuma vērtību veidojošās ķēdes savienojuma posmu vadību, kas var būt konkurētspējīgās priekšrocības pamatā. Mātes uzņēmumā aprakstītie procesi un procedūras, dokumentācija, to reģistrēšana un uzskaitē lielā mērā atvieglo to atšķirīgo prasmju un spēju pārņemšanu, kas balstās uz infrastruktūru, sagādi, ražošanas procesu, izejošo un ieejošo loģistiku. Tas ir saprotams, jo minētos vērtību veidojošos posmus var mērīt ar precīziem aprēķiniem un tie pakļaujas normēšanai. Līdz ar procedūru aprakstiem uzņēmumi var pārņemt jau izstrādātas un funkcionējošas procedūras, ko vajadzības gadījumā piemēro konkrētas filiāles specifikai. Bez tam procedūru un procesu apraksti nodrošina zināšanu un prasmju saglabāšanos, kā arī laika ietaupījumu apmācību procesā gadījumā, ja atbildīgais darbinieks saslīmst vai aiziet no darba un šī darbinieka funkcijas sāk pildīt tā aizstājējs. Pat organizācijas kultūru veidojošos elementus ir iespējams aprakstīt – fiksējot uzņēmuma rituālus, rutīnu, tradīcijas, noteikumus, simbolus, arī organizācijas struktūru, kontroles un varas sistēmas.

Lai prasmju pārņemšana būtu veiksmīga un iespējama, arī meitas uzņēmumam ir svarīgi ieviest vispiemērotāko uzņēmuma organizatorisko struktūru un vadības modeli. Ne vienmēr struktūru būs iespējams tiešā veidā pārņemt no mātes uzņēmuma, jo tās izvēle ir atkarīga no konkrētā uzņēmuma darbinieku skaita, nozares specifikas, nepieciešamā vadības līmeņu skaita un citiem faktoriem.

Sistēmu pārņemšana izpaužas, uzņēmumam pārņemot sagādes sistēmu, informācijas plūsmas modeli, resursu optimālākās izmantošanas modeli, kas

palielina efektivitāti un līdz ar to var uzņēmumam dot, piemēram, izmaksu priekšrocību.

Atkarībā no meitas uzņēmuma stratēģijas, mērķiem un uzdevumiem svarīgākās funkcijas vai kontroli mātes uzņēmums var veikt centralizēti. Meitas uzņēmums savā darbībā sākotnēji var izmantot mātes uzņēmuma piegādātājus, tā garantējot līdzīgu piegādes sistēmas organizēšanu un produkcijas kvalitāti (īpaši ražojošiem uzņēmumiem), izmantot līdzīgu modeli sadarbībai ar klientiem, klientu atlases, attiecību veidošanas pieredzi. Meitas uzņēmums sākotnēji var arī pārņemt informācijas plūsmas modeli, izmantot informācijas plūsmas organizēšanas standartus un programmatūru.

3.3.2. Konkurētspējīgo priekšrocību veiksmīgas pārņemšanas priekšnoteikumi

Lai konkurētspējas pārņemšana būtu iespējama Autora piedāvātā modeļa ietvaros, mātes uzņēmumam ir jānodrošina noteiktas palīgsistēmas un jāievēro vairāki priekšnoteikumi.

1. Vadības atbalsts

Viens no kvalitātes sistēmu ieviešanas un līdz ar to arī konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas neveiksmes cēloņiem ir augstākās vadības nepietiekams atbalsts – mutiska atbalsta, finansiāla atbalsta un vadītāja līdzdalības, t.i., aktīvas pozīcijas un nostājas demonstrēšanas trūkums. Tas nozīmē, ka konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas priekšnoteikums ir vadības atbalsts.

2. Meitas uzņēmuma vadītājs

Svarīgs priekšnosacījums veiksmīgai prasmju pārņemšanai ir meitas uzņēmuma vadītājs, kuram, pēc Autora domām, sākotnēji ir jābūt kādam no mātes uzņēmuma vadītājiem. Šādam solim ir būtiska loma *know-how* pārmantošanā, tas ir arī garants mātes uzņēmuma kultūras un sistēmu iedibināšanā meitas uzņēmumā, kas savukārt būtiski ietekmē prasmju pārņemšanu.

3. Darbinieku izglītošana

Viens no veiksmes noslēpumiem konkurētspējīgās priekšrocības pārveidā ir sapratnes un līdzdalības panākšana no darbinieku puses, kam pamatā ir pietiekams un profesionāls skaidrojošs un izglītojošs darbs (kāda ir uzņēmuma pastāvošā kārtība, kādi ir darbinieka pienākumi, kas tiek sagaidīts no viņa, kāds ir katra indivīda ieguldījums meitas uzņēmuma veidošanā u.c.).

4. Vadīšanas metodes

Svarīga konkurētspējīgo priekšrocību pārveidāšanas sastāvdaļa ir «Plāno – Dari – Pārbaudi – Rīkojies» modeļa un Eiropas kvalitātes izcilības modeļa [72] pārņemšana un izmantošana, it īpaši, ja tos izmanto arī mātes uzņēmums.

5. Pārmaiņu vadīšanas komanda

Būtiska loma uzņēmumu apvienošanās, pirkšanas vai jauna uzņēmuma veidošanas procesā ir uzņēmuma izveidotai pārmaiņu vadīšanas projekta komandai. Kā jau minēts, šādu komandu veido prasmju pārveidāšanas 1. solī, savukārt komandas veicamo funkciju kopums ir aprakstīts 2. solī. Projekta komandas vadītāju ir ieteicams izvēlēties no pašu uzņēmuma, vēlams – kādu no augstākās vadības, kurš ir atbildīgs par uzņēmuma tālāko attīstību. Komandas galvenais uzdevums ir plānotajā laika periodā realizēt pārmaiņas, kas saistītas ar uzņēmumu apvienošanos, pirkšanu vai jauna uzņēmuma izveidošanu. Komandas darbība ir organizēta pēc projekta vadības principiem, un pārmaiņu komanda atskaitās par paveikto uzņēmuma augstākai vadībai (valdei), kas ir uzdevuma devējs. Kad pārmaiņu vadīšanas projekts ir pabeigts, komanda atgriežas pie saviem ikdienas darbiem, tomēr ir ieteicams ar noteiktu regularitāti izvērtēt projekta tālāko attīstības gaitu. Projekta tālākā attīstība var dot būtiskas norādes projekta komandai par nepieciešamajām izmaiņām nākamā projekta realizācijas gaitā.

Līdz ar to var teikt, ka konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārveidāšanas metodikas ir aplūkotas. Kā jau vairākkārt Autors savā darbā ir

pieminējis – konkurētspējīgā priekšrocība nav sastindzis veidojums, bet ir dinamiski mainīgs uzņēmuma stāvoklis. Uzņēmējiem praktiski lietojot minētās metodikas, Autora norādītajā secībā, var rasties neskaidrības par konkurētspējīgās priekšrocības izmaiņas iespējām – kādā veidā izmainīt uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Neskaidrības var rasties par to, kādi soļi būtu jāveic, lai izmainītu esošo konkurētspējīgās priekšrocību. Ņemot vērā konkurētspējīgās priekšrocības būtības skaidrojumu, ir skaidrs, ka mainīt konkurētspējīgo priekšrocību nozīmē mainīt veidu, kādā uzņēmums nodrošina savu pārkumu pār konkurentiem. Tas nozīmē, ka jaunās (izmainītās) konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanai ir nepieciešami citi konkurētspējīgās priekšrocības avoti un tiek izmainīta konkurētspējīgās priekšrocības elementu darbība. Tā visa rezultātā var secināt, ka konkurētspējīgās priekšrocības izmaiņa pēc būtības nozīmē radīt jaunu konkurētspējīgo priekšrocību. Līdz ar to var teikt, ka konkurētspējīgās priekšrocības izmaiņu gadījumā ir jālieto konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika.

Secinājumi un priekšlikumi

Secinājumi.

1. Konkurētspējīgās priekšrocības teorētiskajā pamatojumā zinātniskajā literatūrā pēc Autora domām ir daudz pretrunu, nepietiekami pierādīti apgalvojumi un neizpētīti jautājumi. Pirmkārt, nav pamatots skaidrojums par to, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Otrkārt, kļūdains ir apgalvojums, ka tikai absolūtās peļņas lielums var kalpot par konkurētspējas mērauklu. Treškārt, nav analizētas konkurētspējīgās priekšrocības pastāvēšanas iespējas situācijā, ja uzņēmums strādā bez peļņas vai peļņas līmenis nav virs vidējā nozarē.
2. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšana zinātniskajā literatūrā tiek aplūkota kā vienots un nedalāms process. Šādai pieejai ir vairāki būtiski trūkumi, tādēļ ir nepieciešams izstrādāt jaunu konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas sistēmu, to sadalot pa vairākiem elementiem.
3. Zinātniskajā literatūrā par stratēģisko vadīšanu dažādo līmeņu stratēģiju izstrāde ir skatīta atrauti no konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas un attīstīšanas jautājumiem. Šāda pieeja pēc Autora domām ir kļūdaina.
4. Autors secina, ka stratēģiskās vadīšanas līmeņi zinātniskajā literatūrā nav detalizēti izpētīti. Nav izskaidrots stratēģiskās vadīšanas līmeņu pastāvēšanas objektīvais pamatojums un nav parādīta līmeņu saistība ar uzņēmuma organizatorisko struktūru. Nepastāv vienots viedoklis par to, kādā stratēģiskās vadīšanas līmenī ir jāvērtē konkurētspējīgā priekšrocība. Nav noteikti konkurētspējīgās priekšrocības uzdevumi katrā līmenī.
5. Lai precīzāk uztvertu konkurētspējīgās priekšrocības būtību, darbā ir izmantota «uz resursiem balstītā» pieeja stratēģiskajā vadīšanā un paskaidrots šīs pieejas izmantošanas pamatojums.
6. Zinātniskajā literatūrā analizējot konkurētspēju nav apskatīti jautājumi par uzņēmuma prasmju noskaidrošanu jeb auditu, audita modelis un tā saturs. Tā kā jēdzieni pamatprasmes un atšķirīgās prasmes ir salīdzinoši

jauni un pastāv haotisms jēdzienu lietojumā, ir jārada jauns šo jēdzienu teorētiskais pamatojums un skaidrojums.

7. Situācija, kad uzņēmumam ir konkurētspējas trūkums, ir maz pētīta un konkurētspējas trūkuma būtības skaidrojums nav dots.
8. Darbā ir izvērtēti un salīdzināti McKinsey un M. Portera vērtību ķēdes modeļi. Autors secina, ka M. Portera vērtību ķēdes modelis ir piemērotākais konkurētspējīgās priekšrocības izvērtēšanai. Minētajam vērtību ķēdes modelim ir būtisks trūkums – tas neaplūko vērtību ķēdes izveidošanas sistēmu. Modelis ir jāuzlabo un šāda sistēma ir jārada.
9. M. Porters nedod pietiekamu teorētisku pamatojumu un praktisku skaidrojumu diviem būtiskiem vērtību ķēdes elementiem - «vērtību radītāji» un «izmaksu radītāji», tādēļ tāds pamatojums ir jārada.
10. Pastāv konkrēti un objektīvi nosacījumi, kurus uzņēmumiem ir jāievēro, darbojoties kādā nozarē. Autors konstatē, ka zinātniskajā literatūrā nav izstrādāta šo noteikumu sistēma un trūkst pētījumu par to, kā šī sistēma iespaido uzņēmumu un tā konkurētspējīgo priekšrocību. Izvērtējot konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmumā, šāda sistēma ir jārada.
11. Salīdzināšana kā konkurētspējīgās priekšrocības noteikšanas metode nedod atbildi uz svarīgāko jautājumu, kādā veidā šī konkurētspējīgā priekšrocība tiks sasniegta, kā arī neparāda, uz ko ir balstīta uzņēmuma noteiktā konkurētspējīgā priekšrocība. Tas nozīmē, ka ir jāveido jauns konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas modelis.
12. Pēc Autora domām piemērotākā metode, lai izvērtētu salīdzināšanas rezultātus ir G. Hamela un C. K. Prahalda pamatprasmju matrica. Neskatoties uz to, pamatprasmju matricai ir būtisks trūkums – matricas lietojums ir aplūkots atrauti no konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas jautājumiem, tādējādi ir jārada jauns matricas lietojums.
13. Zinātniskajā literatūrā pastāv divi atšķirīgi uzskati par kritēriju kopumu, kuru izpildīšanās nosaka konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas pastāvēšanu. Autors secina, ka tiem nav būtisku atšķirību, tādēļ abi viedokļi ir loģiski apvienojami vienotā sistēmā.

14. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšana, attīstīšana un pārveošana ir īpaši svarīga Latvijas uzņēmējiem. Lai iegūtu informāciju par uzņēmēju izpratni šajā jautājumā, tika veikta Latvijas uzņēmēju aptauja un tajā piedalījās 211 respondenti.
15. Autors secina, ka gandrīz puse (51%) aptaujāto uzņēmēju nesaprot, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība. Neskatoties uz to, kādā griezumā aplūkot rezultātus, respondentu atbildes parāda, ka noteiktai daļai respondentu kukuļdošana ir konkurētspējīgās priekšrocības aizstājējs. Pētījums parāda, ka, jo augstāka vadībzinību izglītība ir iegūta, jo ir vērojama lielāka izpratne par konkurētspējīgo priekšrocību.
16. Autors secina, ka respondenti ļoti labi pārzina situāciju nozarē, kurā darbojas, un orientējas nākotnes tendencēs. Respondenti pārzina konkurentu spēku samēru ar savu uzņēmumu un orientējas pircēju vēlmēs. Dati parāda, ka uzņēmēji ir noskaņoti optimistiski par nozari, kurā tie darbojas, jo lielākā daļa uzskata, ka nozare attīstās un tai ir attīstības perspektīvas. Vērtējot valsts atbalsta lomu uzņēmējdarbībā, gandrīz puse respondentu strikti iestājas par vienādiem spēles noteikumiem visiem tirgus dalībniekiem attiecīgajā nozarē neatkarīgi no tā, kas tie būtu.
17. Pētījuma respondenti labi pārzina uzņēmuma iekšējo vidi, uzņēmuma ikdienas vajadzības un esošās darbības turpmāko virzību. Aptauja parāda, ka respondenti neprot novērtēt investīciju lietderību. Uzņēmējiem trūkst izpratnes par konkurētspējīgās priekšrocības veidošanos, tās elementiem un nozīmi uzņēmuma vadībā.
18. Pētījums parāda, ka nezināšana ir viens no iemesliem, kāpēc respondentu atbildes parāda izpratnes trūkumu par uzņēmuma stratēģiskās vadīšanas jautājumiem. Uzņēmēju apgalvojumi par izvēlēto stratēģiju ir nekompetenti un pretrunīgi. Autors secina, ka uzņēmējiem nav izpratnes par to, kādu stratēģiju viņi izmanto savā darbībā un kā vadīt uzņēmumu atbilstoši katrai stratēģijai.
19. Apkopojot pētījuma gaitā iegūtos rezultātus, Autors secina, ka respondentu vājākā vieta ir stratēģiskās vadīšanas trūkums uzņēmumos, kas izpaužas kā vadīšana, neizmantojot kopsakarības. Tas nozīmē, ka

netiek izmantotas zinātniskās atziņas uzņēmuma vadībā. Uzņēmumiem vairumā gadījumu trūkst konceptuāla redzējuma par sava uzņēmumu virzību.

20. Izvērtējot LR Ekonomikas ministrijas mazo un vidējo uzņēmumu atbalsta programmas projektu, Autors konstatē vairākus tā trūkumus. Pirmkārt, projekta ietvaros noteiktā finansējuma sadalījuma proporcijas ir pretrunā tam, kā aptaujas ietvaros uzņēmēji vērtē valsts atbalsta nepieciešamību. Otrkārt, programmā nav norādītas konkrētas veicamo pasākumu izpausmes.

Priekšlikumi

1. Ņemot vērā to, ka neskaidrības konkurētspējīgās priekšrocības būtības skaidrojumos traucē tālāku konkurētspējas palielināšanu, Autors piedāvā jaunu konkurētspējīgās priekšrocības būtības skaidrojumu – konkurētspējīgā priekšrocība ir vērtību veidojošas darbības un resursi, kas rada uzņēmumam peļņu virs vidējā peļņas līmeņa nozarē un spēj to saglabāt daudzu gadu garumā, tā nodrošinot uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju.
2. Konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanai ir nepieciešams izmantot autora izstrādātu jaunu konkurētspējīgās priekšrocības nodrošināšanas modeli. Autora piedāvātā sistēma sastāv no trijiem elementiem:
 - a. konkurētspējīgās priekšrocības radīšana;
 - b. konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana.

Bez tam konkurētspējīgās priekšrocības nodrošinošā sistēmā ir jāparedz konkurētspējīgās priekšrocības transformēšanas iespēja, un tam kalpo:

- c. konkurētspējīgās priekšrocības pārvešana.
- Tā kā sistēmā ietilpst daudzi jauni elementi, Autors dod to saturu un lietojuma skaidrojumu.
3. Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas process ir saistīts ar uzņēmuma pielāgošanos tā ārējai mainīgajai videi. Autors piedāvā apvienot zinātniskajā literatūrā sastopamās divas pieejas – «no ārpus uz iekšu» un

«no iekšpuses uz āru», radot jaunu priekšnoteikumu kopu konkurētspējīgajai priekšrocībai.

4. Salīdzinot uzņēmuma organizatorisko struktūru ar stratēģiskās vadīšanas līmeņiem, Autors piedāvā jaunu stratēģiskās vadīšanas līmeņu veidošanās pamatojumu.
5. Darba ietvaros ir izstrādāts jauns konkurētspējīgās priekšrocības lomas pamatojums, apskatot to visos stratēģiskās vadīšanas līmeņos, jo konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu un attīstīšanu veic ar visu līmeņu stratēģiju palīdzību.
6. Tā kā prasmju audita modelis zinātniskajā literatūrā nepastāv, Autors piedāvā savu prasmju audita modeli. Modeļa ietvaros ir izstrādāts jauns prasmju grupējums, kurā ietilpst: uzņēmējdarbības vadības prasmes; prasmes ārpus uzņēmuma un prasmes uzņēmuma apakšsistēmu vadīšanā. Ir dots šo prasmju grupu būtības un satura skaidrojums.
7. Resursu analīzes ietvaros Autors izdala divus jaunus jēdzienus un dod to skaidrojumu: *pamatprasmes* jeb tie resursi un prasmes, kas nodrošina uzņēmuma pelnītspēju; *atšķirīgās prasmes* jeb tās pamatprasmes, kas nodrošina konkurētspējīgo priekšrocību.
8. Ņemot vērā to, ka netiek lietots jēdziens «konkurētspējas trūkums», bet objektīvā situācija norāda uz tā pastāvēšanu, Autors piedāvā izmantot konkurētspējas trūkuma jēdzienu un dod tā skaidrojumu. Ar konkurētspējas trūkumu saprot uzņēmumā nespēju ar savu darbību radīt ekonomisko labumu.
9. Autors ir radījis vērtību ķēdes radīšanas sistēmu. Sistēma paredz, ka vērtību ķēdi var radīt produkta izstrādes virzienā vai arī atpakaļejoši, sākot ar gatavu produktu. Lai veiksmīgi izmantotu vērtību ķēdes izveides metodes, ir jāievēro šādi priekšnosacījumi: pirmkārt, ir jāabstrahējas no uzņēmuma organizatoriskās struktūras; otrkārt, pamatdarbībā «process» jeb ražošana nav jāietver visas uzņēmuma veicamās funkcijas; treškārt, vērtību ķēde ir jāaplūko kā uzņēmums kopumā.

10. Autors ir izstrādājis jaunu vērtību ķēdes izmantošanas jeb analīzes sistēmu. Tā ietver sevī globālās vērtību ķēdes izvērtējumu, izmaksu un vērtības radītāju analīzi un saišu analīzi vērtību ķēdes ietvaros.
11. Nosakot un analizējot vērtību un izmaksu radītājus, Autors iesaka izmantot šādus analīzes posmus un dod to skaidrojumu, pirmkārt, izvērtēt, kādām darbībām uzņēmums tērē savus resursus; otrkārt, izanalizēt izmaksu dabu; treškārt, izvērtēt izmaksu struktūras izmaiņas, uzņēmumam attīstoties. Lai noskaidrotu izmaksu dabu vērtību ķēdes ietvaros, Autors izdala šādus izmaksu rašanās avotus: uzņēmuma darbības radītās izmaksas un izmaksas, «pērkot ārpusē».
12. Vērtējot uzņēmuma sadarbības sistēmu ar nozari, Autors piedāvā jaunu modeli, kā izmantot nozares ietekmes skatījumu konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā Latvijā, paredzot, ka sākotnēji ir jāizmanto evolucionārais skatījums, bet jau tuvākajā nākotnē - nozares radīšanas skatījums.
13. Uzņēmuma darbību nozarē ietekmē konkrēti nosacījumi, taču tie nav pietiekami izpētīti, tādēļ Autors ir izstrādājis jaunu nozares veiksmes faktoru izvērtējuma modeli. Modelis balstās uz katra uzņēmuma darbības atbilstību nozares veiksmes faktoriem un kritisko veiksmes faktoru izmantošanu konkurētspējīgās priekšrocības radīšanā un attīstīšanā.
14. Tā kā salīdzināšana kā metode ir objektīvi nepieciešama, Autors Latvijas apstākļos iesaka izmantot šādus salīdzināšanas veidus: salīdzināšana ar nozares labāko praksi un darbību salīdzināšana ar nozares labāko uzņēmumu.
15. Uzņēmuma konkurētspējīgās priekšrocības noteikšanai Autors piedāvā izmantot salīdzināšanas metodi. Salīdzināšanu un salīdzināšanas matricu Autors piedāvā izmantot par konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodes sastāvdaļu.
16. Lai novērstu salīdzināšanas analīzes rezultātā noskaidrotās atšķirības, Autors piedāvā izmantot pamatprasmju matricu, papildinot to ar salīdzināšanas analīzes rezultātiem, tādējādi radot jaunu matricas lietojumu.

17. Konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas nodrošināšanai Autors piedāvā jaunu modeli, kas ir balstīts uz trim principiem. Pirmkārt, uzņēmuma rīcībā ir jābūt atšķirīgām prasmēm, kam piemīt šādas īpašības: vērtība, unikalitāte, grūti imitējama un grūti aizstājama. Otrkārt, ir jānosaka konkurentu ietekme uz konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspēju. Treškārt, ir jāizvērtē nozares dinamisms un produkta dzīves cikls.
18. Pēc Autora domām, darba ietvaros veiktās aptaujas parādīto situāciju Latvijā ir jāmaina. Lai uzlabotu situāciju, Autors piedāvā situācijas uzlabošanas modeli, sadalot tā uzdevumus divos līmeņos: nacionālā jeb valsts līmeņa uzdevumi un uzņēmuma līmeņa uzdevumi.
19. Autors uzskata, ka nacionālā līmeņa uzdevumu ietvaros valsts uzņēmējus var atbalstīt nodrošinot labvēlīgu un sakārtotu uzņēmējdarbības vidi. Savukārt situācijas uzlabošanai uzņēmumu līmenī Autors piedāvā šādus uzdevumus. Pirmkārt, ir jāpaaugstina uzņēmuma vadītāju izglītības līmenis, saistot to ar mūža izglītības jautājumiem. Otrkārt, ir jāizveido metodika par konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu, attīstīšanu un pārvešanu, kas būtu piemērota Latvijas situācijai un noderīga Latvijas uzņēmējiem.
20. Tā kā viena no galvenajām problēmām uzņēmumu līmenī ir praktisku zināšanu trūkums, kā lietot teorētiskās atziņas, tādējādi Autors piedāvā jaunu metodoloģiju. Lai nodrošinātu uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, ir jāizmanto metodoloģija ar trijām metodikām: konkurētspējīgās priekšrocības radīšana; konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana un konkurētspējīgās priekšrocības pārvešana. Metodoloģiju var izmantot gan kā kopīgu sistēmu, gan arī lietot katru metodiku kā atsevišķu apakšsistēmu.
21. Metodoloģijas veiksmīgai izmantošanai ir nepieciešams objektīvu pasākumu kopums, kas ietver sevī vairākus priekšnoteikumus. Pirmkārt, ir jāveic pasākumi, lai nodrošinātu pārējo priekšnoteikumu izpildi - jārada izpratne uzņēmuma darbiniekos un uzņēmuma vadībā par konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmumā; jāizvērtē, kuri uzņēmuma darbinieki būs spējīgi lietot metodiku; uzņēmumam ir jāklūst par

organizāciju, kas mācās. Otrkārt, metodoloģijas lietotājam ir jāpārzina noteikts teorētisko zināšanu minimums, ir jābūt pieejamai visai nepieciešamajai informācijai un ir jāpārzina uzņēmuma mērķi. Treškārt, ir jāveido darba grupa metodoloģijas lietošanai un ir jābūt vadības un darbinieku atbalstam un gatavībai mainīt esošo situāciju uzņēmumā.

22. Katras metodikas ietvaros veicamo pasākumu kopums ir jāsakārto noteiktā secībā - jāizveido noteikta metodikas veikšanas procedūra. Bez tam ir arī jānosaka atsevišķi metodikas lietošanas priekšnosacījumi, kur tas ir nepieciešams.

Izmantotās literatūras saraksts.

1. Jay B. Barney Gaining and Sustaining competitive advantage, Second edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.: 2002, 600
2. Jay B. Barney Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, March 1991, 99-120
3. Джозеф Г. Бойет, Джимми Т. Бойет Путеводитель по царству мудрости, лучшие идеи мастеров управления, Олимп-бизнес, Москва.: 2002, 395
4. Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff Co-opetition, Currency Doubleday, New York.: 1996, 288
5. J. Caune, A. Dzedons, Stratēģiskā vadīšana: Funkcionālā, biznesa un Korporatīvā līmeņa stratēģijas, De Novo, Rīga.: 2004, 128
6. J. Caune Konkurētspējīgās priekšrocības loma uzņēmuma vadīšanā Latvijā. Latvijas uzņēmumu aptaujas analīze, Latvijas Tirdzniecības un Rūpniecības kamera, Rīga.: 2003, 40
7. Kazem Chaharbaghi, Richard Lynch Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy, *Management Decision*, MCB University Press, Nr 37/1 1999, 45-50
8. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor The inovator's solution, Creating and sustaining successful growth, Harward Business School Press, Boston.: 2004, 304
9. J.W. Dean and D.E. Bowen, Management Theory and Total Quality, *Academy of Management Review*, 19, 1994
- 10.W.E. Deming, Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management, *National Productivity Review*, 1 Winter 1981-1982.
- 11.Thomas M. Grubb, Rober B. Lamb Capitalize on Merger Chaos, The Free Press, New York.: 2000, 212
- 12.G. Hamel, C.K. Prahalad Competing for the future, Harvard Business School Press, Boston, 1996.: 357
- 13.Jay Heizer, Barry Render Priciples of Operations Management, 4-th edition, Prentice Hall, Upper Sadle River.: 2001, 716

14. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones Strategic Management Theory. An Integrated Approach, 5th edition, Houghton Mifflin Company, New York.: 2001, 512
15. Gerry Johnson, Kevan Scholes Exploring Corporate strategy, 5th edition, Pearson Education, Harlow.: 1999, 972
16. Roberts T. Kiosaki, Šarona L. Lektere Bagātais tētis, nabagais tētis, Zvaigzne ABC, Rīga.: 2000, 175
17. Philip Kotler Marketing Management, 11th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.: 2003, 706
18. Milan Kučan, Peter Kraljič, Peter J. Rohlender Competitiveness of Companies in Central and Eastern Europe, Bled School of Management, Bled.: 2001, 23
19. Hao Ma Creation and Preemption for Competitive advantage, Management decision, MCB University Press, Nr37/3 1999., 259-266
20. Michael T. Matteson John M. Ivancevich Management Classics, Goodyear Publishing, Santa Monica.: 1977, 480
21. Е.А. Михайлова Основы бенчмаркинга, Юристъ, Москва.: 2002, 110
22. Niels Mygind Societies in Transition, Institute of Economics Copenhagen Business School, Copenhagen.: 1994, 312
23. John S. Oakland Total Quality Management, 2-nd edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.: 1997, 463
24. Michael E. Porter Competitive Strategy, The Free Press , New York.: 1998, 396
25. Michael E. Porter, Competitive Advantage, The Free Press, New York.: 1998, 557
26. Michael E. Porter, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.: 1990, 390
27. C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy The future of competition, Co-creating unique value with customers, Harward Business School Press, Boston.: 2004, 256
28. C.K. Prahalad and G. Hamel The Core Competence of the Corporation. Harward Business Review, May/June 1990

29. Bob De Wit, Ron Meyer Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective, 2nd edition, International Thompson Business Press, London.: 1998, 1252
30. Риски в современном бизнесе, Аланс, Москва.: 1994, 237
31. Дж. Р. Хикс Стоимость и капитал, Прогресс, Москва.: 1993, 488
32. Svešvārdu vārdnīca, Jumava, Rīga.: 1999, 912
33. Zinātnes un tehnoloģijas vārdnīca, Norden AB, Rīga.: 2001, 754
34. Ekonomikas un finanšu vārdnīca, Norden AB, Rīga.: 2003, 514
35. Latvijas konkurētspējas un izaugsmes iespēju novērtēšana integrācijas procesā Eiropas Savienībā, Latvijas Universitāte, Rīga.: 2004, 436
36. Latvijas Mazo un vidējo uzņēmumu attīstības programma 2003 – 2006 gadam, LR Ekonomikas Ministrija, Rīga, 2003
37. Ziņojums par Latvijas tautsaimniecības attīstību, LR Ekonomikas ministrija, Rīga.: 2002
38. Maintaining competitive edge, Deloitte&Touche, Rīga.: 2002, 36
39. Corporate Readiness for Enlargement in Central Europe, a Company Survey on the State of Preparations for the Single Market, third edition, Eurochambres and SBRA, Brussels.: 2003, 40
40. Mazās un Vidējās uzņēmējdarbības vide Latvijā, Latvijas Hipotēku un Zemes banka, SKDS, Rīga.: 2002, 49
41. Vispārējā ekonomiskās darbības aktivitātes klasifikācija NACE 1.1 red., Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Rīga.: 2003, 76
42. Latvijas Makroekonomikas rādītāji 2003. gada 1. ceturksnis, Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Rīga.: 2003, 176
43. Mazo un vidējo uzņēmumu ilgtermiņa apsekojuma rezultāti, Latvijas Republikas Centrālā statistikas pārvalde, Rīga.: 2003, 48
44. Latvija- ēnu ekonomikas valsts. Dienas Bizness, 2004. gada 14. janvāris.
45. Brecker Associates, Inc. – Deming TQM Steps
<http://www.brecker.com/quality.htm#tqm>
46. Serguei Kaniovski, Michael Peneder On the Structural Dimension of Competitive Strategy,
<http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/kaniovski.pdf>

47. Mikael Iversen Competitive Advantage through Intrafirm Synergies,
<http://www.druid.dk/conferences/winter1999/conf-papers/iversen.pdf>
48. Nicolai J Foss, Volker Mahnke Strategy Research and the Market Process
Perspective, http://www.druid.dk/wp/pdf_files/98-29.pdf
49. Sari Sallinen Social Embeddedness of Dynamic Capabilities: The Case of
Product Development of Small Finnish Software Supplier Companies,
<http://www.druid.dk/conferences/nw/paper1/sallinen.pdf>
50. Eric M. Olson, Stanley Slater, Rachel Cooper Managing Design for
Competitive Advantage: A Process Approach,
<http://www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/pdf/00114OLS10.pdf>
51. James G. Conley Foundations of Sustainable Competitive Sustainable
Competitive Advantage,
<http://www.ranjaygulati.com/art/present/present-fourpillars.pdf>
52. Jonathan Narducci How to Avoid the Perpetual Game of Competitive
Leapfrog, <http://www.narduccienterprises.com/LeapFrog.PDF>
53. Laurette Dube, Leo M. Renaghan Sustaining Competitive Advantage,
http://www.hotelschool.cornell.edu/publications/hraq/feature/bestpractices/bp_comp.pdf
54. Monica Calcagno The Evolution of the Competitive Advantage Concept in
Strategic Management Studies, <http://www.hkleo.com/corp-training/Competitive%20Advantage%20in%20Strategic%20Planning.pdf>
55. Mikael Iversen Synergies and Sustainable Competitive Advantage,
<http://www.cbs.dk/departments/ivs/wp/wp00-7.pdf>
56. Irene M. Duhaime, Eonsoo Kim, John C. Mc Intosh, Sun-ah Yang
Determinants of Competitive Advantage in the Network Organization
Form, <http://www.lir.msu.edu/korea/mcintosh.pdf>
57. Dagmar Recklies Values chain basics,
<http://www.themanager.org/pdf/ValueChain.PDF>
58. Martec Group Value Chain Analysis The Martec Group,
<http://www.martecgroup.com/services/ValueChainAnalysis.pdf>

59. Eirik Borgen, Heidi Dreyer, Hakon Hynne, Kristin Olstad Schea Integrated Logistics and Value Chain Management (A new approach to value chain design),
http://www.sintef.no/units/indman/aecon/aecon2/Publications/Papers/STF38_S99603_Integrated%20Logistics.pdf
60. K. Andrews Strategic management frameworks,
<http://www.gartner2.com/Growsmart/PDF/frameworks.pdf>
61. Raphael Kaplinski, Mike Morris A Handbook for value chain research,
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>
62. Anne Ameels, Werner Bruggeman, Geert Scheipers Value-based management control processes to create values through integration a literature review, <http://www.vlerick.be/research/workingpapers/2002-17.pdf>
63. Jacques H. Trienekens Views on inter-enterprise relationships,
<http://www.kc-acc.org/pdf/views.pdf>
64. Institute of development Studies Research on SME value systems,
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchnconcep2.html>
65. Bill Jensen Was Change Management Ever Necessary?
<http://www.simplerwork.com/library/c27.htm>
66. Peppers & Rogers Group consulting The relationship economy bucks the M&A impulse, <http://www.1to1.com>
67. Portāls The Benchmarking Exchange What is business process,
<http://66.124.245.130/datproc.htm>
68. Portāls The Benchmarking Exchange What is bechmarking,
<http://66.124.245.130/bppf2002e.cfm>
69. Portāls The Benchmarking Exchange What is benchamrking,
<http://66.124.245.130/wib.htm>
70. The Benchmarking Network Inc. Research on benchmarking,
<http://www.benchmarkingnetwork.com/>
71. Anne Evans Benchmarking mistakes,
<http://www.benchmarkingplus.com.au/mistakes.htm>
72. LR Ekonomikas Ministrija EFQM Izcilibas modelis

http://www.lka.lv/kriteriji_lielajiem_uznemumiem.doc

73. Krievijas administrēšanas un vadības jautājumu portāls <http://www.aup.ru/>

74. Krievijas federālais izglītības portāls: Ekonomika, Socioloģija un vadība
<http://www.ecsocman.edu.ru/>

75. Korporatīvās vadības tehnoloģiju portāls <http://www.iteam.ru>

76. Konkurētspējīgā priekšrocība Stratēģiskās aliansēs

<http://www.alliancestrategy.com/>

77. Starptautiskais disertāciju portāls

<http://proquest.sunmedia.co.jp/dds/pqdd.html>

78. George Day The Capabilities of Market-driven Organizations, Journal of Marketing, Nr. 58 1994. oktobris, 37-52

79. Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков Новая матрица или логика стратегического превосходства, Олма-Пресс, Москва, Институт экономических стратегий, 2003, 238

80. Р. А. Фатхутдинов Управление конкурентноспособностью организации, Эксмо, Москва.: 2004, 544

81. Г.Л. Азоев А.П. Челенков Конкурентные преимущества фирмы, Типография НОВОСТИ, Москва.:2000, 256

Pielikumi

1. pielikums. Konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas, attīstīšanas un pārņemšanas metodikas ir aplūkotas kā atsevišķas metodikas, ko iespējams lietot katru atsevišķi un arī vienotā sistēmā kā savstarpēji saistītas metodikas.

Konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģija ir veidota kā secīgu pasākumu kopums, kuru realizēšana dod iespēju uzņēmuma vadītājam radīt un attīstīt sava uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību. Metodoloģiju uzņēmumā var lietot divējādi.

- Pirmkārt, uzņēmums metodoloģiju var lietot kā vienu veselumu. Izmantojot šo metodoloģiju kā vienu veselumu, tās izmantošanā ir jāievēro noteikta secība metožu lietošanā. Vispirms ir jāizmanto konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, tad seko konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodikas izmantošana. Savukārt konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodiku izmanto gadījumos, kad uzņēmums veido jaunu uzņēmuma pārstāvniecību vai nodaļu. Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodika ir izmantojama arī uzņēmumu apvienošanās vai pirkšanas gadījumos.
- Otrkārt, katra metodika ir lietojama arī kā atsevišķs instruments noteiktu mērķu sasniegšanai uzņēmumā.

Lai gan ir iespējama metodiku lietošana atsevišķi, tomēr, lai iegūtu sinerģisko efektu, jāizmanto visas trīs metodes kā viens veselums.

Izstrādātās metodikas lietošanas veids ir katra uzņēmēja ziņā, tomēr, lai iegūtu gaidīto pozitīvo rezultātu, nepieciešams ievērot noteiktu priekšnosacījumu kopumu. Ir šādi priekšnoteikumi, kuru ievērošana rada iespējamību, ka metodoloģijas kopumā un katras atsevišķas metodes lietošana uzņēmumā notiks veiksmīgi un dos gaidīto rezultātu.

1. Pasākumu kopums, lai nodrošinātu pārējo priekšnosacījumu izpildi, ir pirmais un svarīgākais nosacījums metodikas veiksmīgai darbībai. Minēto pasākumu kopumā ietilpst trīs elementi.

- Pirmais un būtiskākais elements šajā pasākumu kopumā ir radīt izpratni uzņēmuma darbiniekos un pirmkārt uzņēmuma vadībai par konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma esošajā darbībā un nākotnē. Tādējādi tiek radīta augsne, kurā metodikas lietošana ir iespējama.
- Piedāvātās metodikas lietošana ir saistīta ar noteiktu analītiskā darba apjomu un nepieciešamību izdarīt secinājumus, kā arī radoši aplūkot esošo uzņēmuma darbību. Tas nozīmē, ka metodikas izmantošana prasa noteiktas radošas spējas un to lietojumu, analizējot uzņēmuma darbību. Līdz ar to pirms metodikas lietošanas ir rūpīgi jāizvērtē, kuri no uzņēmuma darbiniekiem būs spējīgi veikt šo procesu radoši. Šiem darbiniekiem ir jārada iespējas izmantot savas spējas, tos atslogojot no ikdienas darba pienākumiem.
- Visbeidzot, uzņēmumā ir jārada sistēma, kas spējīga uzņemt jaunās pārmaiņas, mācīties no tām, tādējādi attīstoties. Visprecīzāk šādu sistēmu raksturo organizācija, kas mācās. Tādas sistēmas nepieciešamība ir balstīta uz faktu, ka, ja reiz konkurētspējīgā priekšrocība ir radīta, tā ir jāspēj attīstīt un noturēt ilgtermiņā. Pretējā gadījumā reiz radītā priekšrocība ar laiku izzudīs. Tas nozīmē, ka konkurētspējīgās priekšrocības metodikas lietošanai ir nepieciešama radoša vide, kuras ietvaros viss uzņēmums spēj mācīties un attīstīties.

2. Metodoloģijas lietotājam ir jāpārzina konkrēts jautājumu loks. Lietotājam ir jābūt noteiktam teorētisko zināšanu apjoma minimumam, lai uztvertu atsevišķu metodikas posmu būtību un saturu, kā arī lai spētu lietot atsevišķu posmu piedāvātās metodes. Zināšanu minimumā ietilpst:

- a. mikroekonomika, makroekonomika;
- b. uzņēmējdarbības ekonomika;

- c. personāla vadība;
 - d. finanšu grāmatvedība un vadības grāmatvedība;
 - e. vadības teorija un ražošanas vadība;
 - f. stratēģiskā vadība;
 - g. projektu vadība;
 - h. mārketinga.
3. Ir jābūt brīvai pieejai visai nepieciešamai pilnīgai un patiesai informācijai par uzņēmuma saimniecisko darbību, kā arī ir jāpārzina uzņēmuma kā sistēmas darbība kopumā.
 4. Lietotāji ir informēti par uzņēmuma mērķiem un stratēģijām.
 5. Izmantojot metodoloģiju, tās realizēšanai ir ieteicams veidot darba grupu, kuras sastāvā ir visu uzņēmuma pamatfunkciju pārstāvji. Speciāli izveidotās darba grupas vadītājam ir jāpiešķir rīcības pilnvaras nepieciešamā apjomā.
 6. Uzņēmumam ir vadības un darbinieku atbalsts un gatavība mainīt esošo situāciju, ja tas ir nepieciešams.

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodika, izmantojot uzņēmuma vērtību ķēdi

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas mērķis ir, izmantojot dažādus paņēmienus, dot iespēju uzņēmējam atpazīt, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība un kas ir tās avoti.

Konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas uzdevumi.

1. Uzņēmuma rīcībā esošo resursu un prasmju noskaidrošana un atšķirīgās prasmes noteikšana.
2. Uzņēmuma darbības vērtību ķēdes izveide un tās analīze.
3. Nozares veiksmes faktoru noteikšana.
4. Uzņēmuma darbību salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem.

Izmantojot konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodoloģiju, ir jāievēro secība, kādā ir jāveic attiecīgo metožu izmantošana. Metodika ietver sevī septiņu soļu modeli.

1. solis. Uzņēmuma resursu un prasmju audita veikšana.

Pirmais solis, kas jāveic konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas procesā, ir uzņēmuma resursu un prasmju audits: noteikt, kādi resursi un prasmes ir uzņēmuma rīcībā un kādā stāvoklī ir šie resursi. Resursu un prasmju audita veikšanai izmanto divas metodes.

Resursu audits. Resursu audita ietvaros tiek atpazīti, kādi resursi ir uzņēmuma rīcībā. Noteiktos uzņēmuma resursus ir jāiedala četrās grupās.

1. *Fiziskie resursi.* Šajā grupā ietilpst uzņēmuma rīcībā esošās iekārtas, zeme, ēkas, materiāli, stādījumi. Raksturojot šos resursus, ir jānosaka, kāda ir to jauda, vecums, atrašanās vieta un spēja darboties turpmāk.
2. *Cilvēkresursi.* Raksturojot uzņēmuma rīcībā esošos cilvēkresursus, ir jānosaka to stāvoklis kopumā, nevis katra atsevišķa darbinieka raksturlielumi. Raksturojot cilvēkresursus, ir jānosaka, kāda ir darbinieku

struktūra, izglītības līmenis, pēctecības sistēma vadībā, motivācijas un apmācību sistēmas, darbinieku apgrozījums uzņēmumā.

3. *Finanšu resursi*. Aplūkojot finanšu resursus, ir jānosaka, kādi finanšu resursi ir uzņēmuma rīcībā, kā arī jāanalizē, kā tos izlietot. Ir jāanalizē naudas plūsma, kas ir uzņēmuma debitori un kreditori un kāds ir to stāvoklis. Ir jānosaka, kādas investīcijas veic uzņēmums, kā arī jāizvērtē, kādas ir attiecības ar naudas devējiem (bankas, īpašnieki).
4. *Nemateriālie resursi*. Šajā grupā ietilpst preču zīmes, noslēgtie līgumi, reputācija, *know-how* (tehnoloģiskās zināšanas), patenti, sagaidāmā peļņa, zināšanas vai darbība specifiskos tirgos.

Prasmju audits. Prasmes parasti ir saistītas ar cilvēku, kam piemīt prasmes. Tomēr ir jāatzīmē, ka ne vienmēr kādas noteiktas prasmes atrodas tikai viena cilvēka kontrolē, bieži vien kāda no uzņēmuma prasmēm rodas tikai daudzu faktoru mijiedarbībā. Prasmes jāiedala trijās grupās.

1. *Uzņēmējdarbības vadības prasmes*. Šeit ir jāvērtē uzņēmuma augstākā vadība (uzņēmuma vadītājs un nodaļu, departamentu vai funkcionālie vadītāji), tās spēja vadīt uzņēmumu. Jāvērtē, vai vadītājam ir talants un prasme vadīt uzņēmumu, vai ir spēja riskēt, pieņemt lēmumus un kāda ir to kvalitāte.
2. *Uzņēmumam piemītošās prasmes, kas atrodas ārpus uzņēmuma*. Šajā grupā ir prasmes, kas saistītas ar to, cik lielā mērā uzņēmums spēj diktēt vai ietekmēt šādus lielumus: iespaidot produkta tirgus cenu; nozares tendences; nozares attīstību; tirgus sadalījumu konkurentu starpā; piegādātāju cenu; valsts politiku attiecībā pret doto nozari vai uzņēmumu.
3. *Prasmes, kas atrodas uzņēmuma iekšienē*. Konstatējot un analizējot šīs prasmes, ir jānosaka, kādā veidā attiecīgā prasme ietekmē uzņēmuma darbību un piedāvāto produktu. Tās ir: uzņēmuma kultūra – konservatīva vai eksperimentējoša; uzņēmuma attieksme pret tirgu – agresīva vai pasīva; organizatoriskā struktūra; uzņēmuma vēsture; lēmumu pieņemšanas process; informācijas plūsma un citas būtiskas prasmes, kas nodrošina uzņēmuma spēju veikt noteiktu darbību kopumu.

Veicot uzņēmuma resursu un prasmju auditu, ir jāievēro divi priekšnoteikumi.

- Pirmkārt, auditam ir jābūt vispusīgam. Tam ir jāietver pilnīgi visi resursi un prasmes, kas pieder uzņēmumam, t.i., gan tā iekšienē, gan ārpus uzņēmuma, jo daudzi uzņēmuma svarīgie resursi un prasmes atrodas ārpus uzņēmuma, piemēram, kontaktu vai klientu tīkls.
- Otrkārt, auditam ir jānosaka būtiskie resursi un prasmes. Tie ir resursi un prasmes, kas ir būtiski uzņēmuma darbības nodrošināšanā, nevis tie, kasi ir nepieciešami kā tādi, bet nenodrošina organizācijas atšķirīgo seju.

2. solis. Pamatprasmju un atšķirīgo prasmju noteikšana.

Zinot uzņēmuma rīcībā esošos resursus, var noteikt, kādi resursi un spējas ir īpašas un nodrošina uzņēmuma veiksmi.

Uzņēmuma pamatprasmju analīze un atšķirīgo prasmju noteikšana ir sarežģīts process, jo analīzes procesa laikā ir jāspēj atklāt, kur slēpjas atšķirīgās prasmes. Sevišķi tas skar uzņēmuma darbības nemateriālo aspektu – uzņēmuma spējas, organizācijas principus u.tml.. Šī iemesla dēļ analīzē, ir jāņem vērā trīs faktori.

1. Atšķirīgās prasmes uzņēmumā ir jāaplūko daudz plašāk un nav jāaprobežojas ar viena resursa vai prasmes meklējumiem, kas veidotu pamatu konkurētspējīgai priekšrocībai. Bieži vien daudz vērtīgāka un grūtāk atdarināma ir noteikta sistēma, kuras darbības rezultāts atbilst atšķirīgās prasmes kritērijiem. Tā ir sistēma, kas ietver sevī noteiktu resursu un prasmju kopumu, kas noteiktā mijiedarbībā veidojas par atšķirīgu prasmi.
2. Atšķirīgās prasmes var atrast ne tikai uzņēmuma piedāvātajā produktā – tā fiziskajās īpašībās vai veidā, kā tās ir nodrošinātas. Atšķirīgā prasme var veidoties ar uzņēmuma tēla palīdzību, vai arī asociējot piedāvāto produktu ar kādu tēlu vai sajūtām. Aplūkotā faktora analīzei var palīdzēt uzņēmuma tirgvedības speciālistu padoms.

3. Nosakot uzņēmuma atšķirīgās prasmes, ir jāspēj nošķirt, kādas ir uzņēmuma esošās un kādas ir potenciālās atšķirīgās prasmes. Esošo un potenciālo atšķirīgo prasmju noteikšana ir būtisks elements konkurētspējīgās priekšrocības ilgtspējas nodrošināšanai.

Līdz ar to, vadoties pēc kritērijiem, kas nosaka atšķirīgās prasmes veidošanos, uzņēmumam ir jācenšas noteikt savu atšķirīgo prasmi vai atšķirīgās prasmes. Var būt gadījumi, kad, analizējot situāciju uzņēmumā, nevar viennozīmīgi apgalvot, ka uzņēmumam ir kāda atšķirīgā prasme. Neskatoties uz to, uzņēmums darbojas un darbojas sekmīgi. Šādā situācijā ir iespējami trīs tālākās rīcības scenāriji.

1. Analīze ir jāveic atkārtoti. Iespējams, analizējot savus resursus un prasmes, uzņēmums nav līdz galam izpratis savas darbības nianšes un nav atpazinis tās pamatprasmes, kas ir atšķirīgās prasmes pamatā. Šī iemesla dēļ pamatprasmju un atšķirīgo prasmju analīze ir jāveic atkārtoti, lai noskaidrotu uzņēmuma pamatprasmes un atšķirīgās prasmes.
2. Jāizmanto vērtību ķēde, lai noteiktu atšķirīgās prasmes. Pastāv iespēja, ka uzņēmuma atšķirīgā prasme neslēpjas resursos vai spējās, bet slēpjas veidā, kā tiek organizēta uzņēmuma darbība vai kā tiek savstarpēji saistīti uzņēmuma resursi un prasmes, tātad atšķirīgās prasmes balstās uzņēmuma vērtību ķēdes darbības principos. Vērtību ķēdes izveide un analīze ir aplūkota šīs metodikas 3. un 4. solī (veidošana, analīze). Izmantojot vērtību ķēdes analīzi, ir iespējams noteikt citas atšķirīgās prasmes, kas ir uzņēmumā rīcībā, bet ko nevar atpazīt ar resursu un prasmju audita palīdzību.
3. Jāveido atšķirīgās prasmes, balstoties uz konkurentu atšķirīgajām prasmēm. Var būt situācija, kad uzņēmumam tiešām šobrīd nav nevienas pamatprasmes, kas atbilstu atšķirīgās prasmes kritērijiem. Tas nozīmē, ka uzņēmumam ir jāanalizē savi konkurenti, lai konstatētu, kādas prasmes konkurenti ir izveidojuši par atšķirīgajām prasmēm. Tā var izzināt, kādi ir iespējamie virzieni, kuros veidot savu atšķirīgo

prasmi. Minētai analīzei var izmantot šīs metodikas 6. soli (salīdzināšana).

3. solis. Vērtību ķēdes izveide.

Atšķirīgās prasmes zināmā mērā ir tikai to uzskaitījums. Svarīgi noskaidrot, kā šīs prasmes un resursi ir izmantoti, tādēļ nākamais solis, tālāk analizējot uzņēmumu un tā iespējamās konkurētspējīgās priekšrocības avotus, ir aplūkot uzņēmuma darbības vērtību ķēdi, galveno uzsvaru liekot uz piedāvāto produktu tapšanas procesu.

Pirmais solis, kas jāveic vērtību ķēdes izstrādē, ir jādefinē procesa norises shēma, tas nozīmē, ka jānoskaidro, kurā vērtību ķēdes posmā atrodas katra no uzņēmuma veicamajām funkcijām. Veidojot uzņēmuma procesa norises shēmu, ir svarīgi noteikt tos elementus, kas ir izmērāmi ar izmaksām vai kā citādi novērtējami kā vērtība klienta acīs.

Vērtību ķēdes procesa uzbūves izstrādi var veikt divējādi.

1. Produkta izstrādes virzienā. Tiem uzņēmējiem, kuri labi pārzina sava uzņēmuma darbības shēmu, šī metode ir vispiemērotākā. Sākot ar izejvielu iegādi un piegādi līdz pat gatava produkta saņemšanai, katru funkciju secīgi definē vērtību ķēdē.
2. Atpakaļejoši, sākot ar gatavu produktu. Šis piegājiens paredz analizēt gatavo produktu un atpakaļejošā secībā iziet cauri visiem tā tapšanas posmiem, lai noteiktu visas darbības, ko veic produkta tapšanas laikā.

Katru vērtību ķēdes darbību – vai tā būtu palīgdarbība – vai pamatdarbība var sadalīt sīkākās apakšdarbībās. Tas nepieciešams gadījumos, kad noteikta darbība vērtību ķēdē ir materiāli ietilpīga vai arī tās veikšanai ir patērēts daudz laika, tāpēc šo darbību iespējams sadalīt noteiktos posmos vai daļās.

Veidojot vērtību ķēdei nepieciešamo uzņēmuma ražošanas procesa uzbūvi, ir jāievēro šādi priekšnosacījumi.

1. Vienkāršības labad brīvā formā ir jāuzzīmē produkta radīšanas shēma, sākot ar materiālu iepirkšanu un beidzot ar produktu piegādi pircējam.
2. Nosakot procesa uzbūvi, ir jāabstrahējas no uzņēmuma organizatoriskās struktūras.
3. Jāizvairās no situācijas, kad pamatdarbībai «process» ir piešķirtas gandrīz visas uzņēmuma funkcijas.
4. Veidojot vērtību ķēdi, ir jāabstrahējas no dažādiem produktiem, ko ražo uzņēmums, jo vērtību ķēde ir jāaplūko kā uzņēmums kopumā.
5. Izmantojot vērtību ķēdes modeli un analizējot attiecīgo darbību, ir jāveido un attiecīgajā sadaļā jāatzīmē detalizēts to darbību saraksts, kas attiecas uz konkrēto pamatdarbību vai palīgdarbību vērtību ķēdē.

Kā izriet no piedāvātajiem ražošanas procesa uzbūves izstrādes veidiem un priekšnoteikumiem, ir salīdzinoši vienkārši noteikt uzņēmuma vērtību ķēdes pamatdarbības. Daudz sarežģītāks process ir saistīts ar palīgdarbību noteikšanu. Lai atvieglotu palīgdarbību noteikšanu, var izmantot uzņēmuma organizatorisko struktūru. Aplūkojot paveikto darbu, kas saistīts ar pamatdarbību izstrādi, organizatoriskā struktūrā var viegli atpazīt tās funkcijas vai darbiniekus, kas veic noteiktas funkcijas un kas vēl nav ietverti vērtību ķēdē. Tos var attēlot kā palīgdarbību veicējus un, grupējot darbinieku veicamos darbus funkcionāli līdzīgu darbu grupās, tās var nosaukt par palīgdarbībām, piemēram, administrācija, infrastruktūra, cilvēkresursu vadība, iepirkums utt..

4. solis. Vērtību ķēdes analīze.

Vērtību ķēdes analīze ietver sevī trīs metodes, kas palīdz analizēt izveidoto vērtību ķēdi. Izmantotās metodes dod iespēju atpazīt tās uzņēmuma atšķirīgās prasmes, kas veido pamatu konkurētspējīgajai priekšrocībai, o citi analīzes elementi neparāda.

Pirmā analīzes metode ir noteikt, kāda ir uzņēmuma vērtību ķēdes vieta globālajā vērtību ķēdē. Šīs analīzes ietvaros uzņēmumam ir jāveic šādi soļi.

1. Vizuāli jāatāino uzņēmuma materiālu un pakalpojumu piegādātāji, tos grupējot pa nozarēm un norādēt, kuri piegādātāji apgādā katru no uzņēmuma vērtību veidojošām darbībām.
2. Vizuāli jāatāino uzņēmuma produktu pircēji, tos grupējot pa nozarēm. Pirmkārt, attēlam ir jāparāda, kas ir produkta gala patērētājs un kā līdz tam nonāk produkts. Otrkārt, attēlam ir jāparāda, kāda loma ir uzņēmuma ražotajam produktam pircēja vērtību ķēdē.
3. Uzņēmumam ir jānosaka un rakstiski jāfiksē, kādas prasības ir izvirzītas piedāvātajam produktam (ne tikai produkta fizikālās īpašības, bet arī piegādes ātrums, apmaksas nosacījumi, iepakojums un citi pircējam svarīgi produkta parametri) no pircēju viedokļa, ņemot vērā to, kādu funkciju pilda produkts pircēja vērtību ķēdē.
4. Līdzīgi ir jānoskaidro, kādas prasības ir jāizvirza saņemtajiem izejmateriāliem un pakalpojumiem.
5. Ņemot vērā uzņēmuma produkta lomu piegādātāja vērtību ķēdē un piegādātāju produktu lomu dotā uzņēmuma vērtību ķēdē, uzņēmumam ir jāatpazīst sava loma jeb sava specializācija šajā globālajā vērtību ķēdē.

Otrā analīzes metode ir noteikt, kādas darbības ir uzņēmuma vērtības radītāji un kādas ir izmaksu radītāji. Šī metode paredz noteikt un analizēt, kādas darbības uzņēmumā ir vērtību radošas un kādas ir izmaksu radošas. Šī analīze dod iespēju uzņēmumam novērtēt, vai uzņēmuma esošā izmaksu struktūra ir orientēta uz atšķirīgas prasmes radīšanu vai ne. Balstoties uz iepriekšējā solī noteiktiem uzņēmuma produkta parametriem, attiecībā pret šiem parametriem ir jāvērtē uzņēmuma vērtību ķēdes darbības.

1. *Jānosaka uzņēmuma izmaksu sadalījums.* Balstoties uz izveidoto vērtību ķēdi un ņemot vērā to, kādas darbības attiecas uz doto ķēdes posmu, katram vērtību ķēdes posmam ir jānosaka, kādu daļu no uzņēmuma izmaksām patērē konkrētais posms.
2. *Vērtību radītāji un izmaksu radītāji.* Analizējot šo jautājumu, ir jāpievērš uzmanība tam, kādas dotā uzņēmuma darbības klients novērtē kā

būtiskas un kādas ne un cik šīm darbībām tērē līdzekļus. Analīzei jānorāda arī uz tām darbībām, ko uzņēmums var neveikt vai, gluži pretēji, ko būtu jāveic, un cik tās radītu papildu izmaksas uzņēmumam.

3. *Jāizvērtē iespēja «pirkt ārpusē»*. Analizējot izmaksu radītājus, ir jānošķir divi būtiski izmaksu veidošanās avoti: uzņēmuma darbību radītās izmaksas un izmaksas, kas rodas, iegādājoties atsevišķu darbību izpildi vai izejvielas ārpusē.
4. *Izmaksu struktūras izmaiņu paredzēšana*. Ir jānoskaidro, kā mainīsies izmaksu struktūra, uzņēmumam attīstoties un izvēršot darbību plašākā ģeogrāfiskā mērogā.

Bez metodes lietošanas pamatsoljiem, kas ir jau aprakstīti, pastāv vairāki priekšnosacījumi, kuru izpilde nodrošina analīzes veikšanas lietderīgumu.

- Lai veiksmīgi analizētu izmaksu un vērtību radītājus, uzņēmuma rīcībā ir jābūt detalizētai informācijai par uzņēmuma esošajām izmaksām, to sadalījumu.
- Uzņēmuma rīcībā ir jābūt informācijai par iespējamām izmaksām, ko veido uzņēmuma darbības vērtību ķēdē, izmantojot principu «pirkt ārpusē». Bez tam uzņēmumam ir jāsalīdzina šīs izmaksas, kā arī jānovērtē riski, kas rodas uzņēmumam, izmantojot principu «pirkt ārpusē».
- Savukārt, lai noteiktu, kādas darbības vērtību ķēdē ir vērtību radītājas, uzņēmumam ir labi jāpārzina savi klienti, to vēlmes un produkta īpašību raksturojums.
- Lai atvieglotu analīzes gaitu, izmaksu radītājus un vērtību radītājus var attēlot grafiski izveidotajā uzņēmuma vērtību ķēdes modelī, pēc nepieciešamības detalizējot katru darbību atsevišķi.
- Ražojošiem uzņēmumiem liela uzmanība ir jāpievērš ražošanas efektivitātes jautājumiem. Turpretī pakalpojuma sniedzējiem uzņēmumiem «process» var nebūt galvenais izmaksu avots.

Trešā metode, ko izmanto vērtību ķēdes analīzē, ir **vērtību ķēdes saišu analīze**.

Viens no visgrūtāk imitējamiem elementiem, kas var radīt atšķirīgās prasmes un attiecīgi uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību, ir savstarpējās saites starp darbībām uzņēmuma vērtību ķēdē. Analizējot uzņēmuma darbību un tā vērtību ķēdi, ir:

1. Jāatpazīst, kādas būtiskas saites pastāv starp darbībām, un pēc iespējas jācenšas tās stiprināt un veidot.
2. Analizējot saites starp darbībām, ir jānovērtē, vai šādas saites pastāv un, ja pastāv, kādu labumu šo saišu izmantošana dod uzņēmumam. Analizējot saites, ir jācenšas noskaidrot, vai, uzlabojot atpazītās saites, tās kļūs par atšķirīgajām prasmēm un attiecīgi kalpos par pamatu konkurētspējīgajai priekšrocībai.
3. Gadījumā, ja nav iespējams konstatēt kādu no saišu veidiem, uzņēmumam ir jācenšas izprast savas darbības specifika un stiprināt kādas esošās saites, kas nav atšķirīgās prasmes, vai veidot jaunas, kas nodrošinātu pārākumu pār konkurentiem.

Pastāv vairāki saišu veidi starp darbībām vērtību ķēdē. Uzņēmumam ir rūpīgi jāizanalizē visi saišu veidi un jāatpazīst, kādi saišu veidi pastāv uzņēmumā.

Pavisam uzņēmumā var būt četri saišu veidi:

- saites starp primārajām darbībām,
- saites starp primārajām darbībām un palīgdarbībām,
- saites starp palīgdarbībām,
- ārējās saites.

Saišu analīzes mērķis ir, izmantojot esošās vai radot jaunas saites, atrast iespējas samazināt izmaksas vai mēģināt palielināt produkta vai pakalpojuma vērtību, tādējādi veidojot konkurētspējīgo priekšrocību. Turklāt saišu analīze veic vairākus papildu uzdevumus.

- Pirmkārt, analīzei ir arī jānovērtē tā robeža, kur sāk parādīties *suboptimizācija*, - darbību optimizācija nolūkā samazināt izmaksas, kas faktiski nav optimizācija.

- Otrkārt, parasti veidojas tādi apstākļi, kad uzņēmuma kopējās izmaksas var samazināt (vai produkta vērtību paaugstināt), izmantojot sadarbības līgumus ar dažādiem uzņēmumiem globālajā vērtību sistēmā.
- Treškārt, ir rūpīgi jāizvērtē, vai kāda no noskaidrotajām saitēm starp darbībām neveido uzņēmuma atšķirīgo prasmī.

5. solis. Nozares veiksmes faktoru noteikšana.

Pirmie četri soļi konkurētspējīgās priekšrocības metodoloģijā ir vairāk orientēti uz uzņēmuma atšķirīgo prasmju izzināšanu un to, kā uzņēmums tās stiprina. Ir būtiski saprast, kādi ir darbošanās nosacījumi konkrētajā nozarē, kurā darbojas uzņēmums. Līdz ar to ir jānoskaidro, kādi ir uzņēmuma darbības veiksmes faktori nozarē, jo pamatojoties uz nozares veiksmes faktoriem, uzņēmumi veido savas konkurētspējīgās priekšrocības. Lai to noskaidrotu, ir jāizmanto šādas analītiskās metodes.

1. *Stratēģiskās grupas noteikšana.* Vispirms ir jānoskaidro, kādā nozarē uzņēmējs darbojas un kādam dotās nozares segmentam jeb stratēģiskai grupai uzņēmums pieder. Šīs analīzes pamatā ir dažādu nozares segmentēšanas parametru izmantošana, lai noskaidrotu, kādas stratēģiskās grupas pastāv nozarē, ar ko tās ir raksturīgas un kādai grupai pieder vai vēlas piederēt uzņēmums.
2. *Nākamais solis ir minimālo prasību noskaidrošana nozarē, kurā darbojas uzņēmums.*
3. *Jānosaka stratēģiskās grupas specializācijas minimālās prasības.* Savā darbībā uzņēmums specializējas noteiktā nozarē, darbojoties kādā no stratēģiskajām grupām. Katras stratēģiskās grupas darbība ir saistīta ar noteiktu specifiku un minimālām prasībām, kas raksturīgas tikai šai konkrētai grupai. Lai uzņēmums spētu veiksmīgi uzsākt darbību, tam jāizpilda attiecīgās stratēģiskās grupas minimālās prasības. Lai tās izpildītu, vispirms ir jāatpazīst šīs prasības.
4. *Pēc tam ir jānosaka tās minimālās prasības, kas attiecīgajā nozarē veidojas par nozares veiksmes faktoriem.*

5. Katram uzņēmumam atkarībā no savām prasmēm un resursiem ir jāizvēlas, kādas *pircēju vēlmes* tas *apmierinās*, tādējādi cenšoties radīt savu konkurētspējīgo priekšrocību.
6. Aplūkojot nozares veiksmes faktoros, ir jāanalizē, kurš no veiksmes faktoriem vai vairāki faktori ir *kritiskie veiksmes faktori* darbībai dotajā stratēģiskajā grupā. Nozares veiksmes faktori ir jāranžē, lai noteiktu attiecīgās stratēģiskās grupas kritiskos veiksmes faktoros.

Nozares analīzi var apgrūtināt un sarežģīt šādi faktori.

1. Nozares dinamisms, kas nosaka minimālo prasību izmaiņu ātrumu nozarē, jo atsevišķu nozaru veiksmes vai kritiskie veiksmes faktori pagātnē bieži vien kļūst par minimālo prasību, lai turpinātu darboties nozarē.
2. Daudznozaru diversificētos uzņēmumos ir sarežģīti noteikt tā darbības galveno nozari. Pēc tā, cik plaši uzņēmums nosaka, kas ir viņa darbības nozare, ir atkarīgi arī veiksmes faktori nozarē.
3. Šobrīd pasaules ekonomikā daudzās nozarēs ir vērojama strauja tehnoloģiju nomaina, kas ļoti bieži nojauc robežas starp nozarēm, un atsevišķos gadījumos ir grūti noteikt, kādā nozarē uzņēmums darbojas.

6. solis. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar nozares veiksmes faktoriem un konkurētspējīgās priekšrocības radīšana.

Iepriekšējo metodikas soļu analīzes rezultāti ir jāapkopo vienotā sistēmā, lai noskaidrotu, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība un kas to rada. Tam izmanto salīdzināšanas jeb *benchmarking* principus.

Pirmais posms šajā analīzē ir izvēlēties, kādu salīdzināšanas metodi izmantot. Atkarībā no uzņēmumam pieejamās informācijas apjoma, analīzes mēroga (uzņēmums kopumā vai atsevišķa tā daļa) un uzdevumiem uzņēmums izvēlas vienu no šādiem salīdzināšanas veidiem.

1. Iekšējā salīdzināšana.
2. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar nozares labāko praksi vai nozares normām.

3. Uzņēmuma darbības salīdzināšana ar subjektīvi izvēlētu nozares labāko uzņēmumu.
4. Funkcionālā salīdzināšana.

Otrais posms ir salīdzināšanas veikšana. Neatkarīgi no tā, kādu salīdzināšanas metodi izvēlas uzņēmums, šīs analīzes veikšanā secīgu pasākumu kopums.

1. Nosaka, kuras uzņēmuma funkcijas vai darbības salīdzināt.
2. Nosaka, kādus izpildes parametrus mērīs. Tad, kad ir noskaidrots, kādas darbības vai funkcijas salīdzinās, ir jānoskaidro konkrēti parametri, kas visprecīzāk raksturo attiecīgās funkcijas vai darbības veikumu. Izvēloties parametrus, ir jāvadās pēc diviem principiem:
 - datu savākšanai nepieciešamais laiks un izmaksas,
 - datu apstrādei nepieciešamais laiks un izmaksas.
3. Nosaka objektu, attiecībā pret kuru salīdzināt noteiktos salīdzināšanas parametrus.
4. Izvēlētā objekta attiecīgo salīdzināšanas parametru mērīšana.
5. Uzņēmuma attiecīgo rādītāju mērīšana un salīdzināšana ar izvēlētā objekta attiecīgajiem parametriem. Lai atvieglotu šī posma veikšanu, rādītāju salīdzināšanu ir ieteicams attēlot grafiski, nosakot, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Konkurētspējīgā priekšrocība ir jādefinē divās svarīgākajās dimensijās: kāds būs produkts (tā raksturojošās īpašības) un kādus klientus apkalpos (kādas vēlmes ir apmierinātas).
6. Izstrādā programmas un darbības, lai likvidētu atšķirību.
7. Ievieš un pārbauda rezultātus.

7. solis. Atšķirību novēršana.

Iepriekšējā soļa ietvaros tika noskaidrots, kādi ir izpildījuma parametri attiecīgai salīdzināmai darbībai vai funkcijai, kā arī definēts, kas ir uzņēmuma konkurētspējīgā priekšrocība. Taču konkurētspējīgās priekšrocības radīšanu līdz ar to nevar uzskatīt par pabeigtu. Salīdzināšana parāda, kādas atšķirības pastāv, tādēļ uzņēmumam ir jānovērš atšķirības un jāpārspēj konkurenti, lai uzņēmuma

konkurētspējīgā priekšrocība būtu iespējami spēcīgāka. Lai to sasniegtu, ir jāveic šādi soļi.

- Pirmkārt, ir jārod atbilde uz jautājumu: vai salīdzināmā situācija un sasniegtie rezultāti atbilst uzņēmuma mērķiem? Ja atbilde ir pozitīva, tas nozīmē, ka uzņēmumam ir jāturpina darbība pēc pastāvošajiem principiem un darbības virziens nav jāmaina.
- Otrkārt, ja pastāv atšķirības starp uzņēmumiem, uzņēmumam ir jāsalīdzina savas pamatprasmes ar attiecīgā salīdzināmā uzņēmuma pamatprasmēm, nosakot, kādas ir atšķirības un kas ir to pamatā. Uzņēmumam ir jāatpazīst salīdzināmā uzņēmuma atšķirīgās prasmes un to, kādi resursi un prasmes tās balsta, jo šī analīze atvieglo nākamā soļa veikšanu.
- Treškārt, analizējot atšķirības starp esošo un vēlamā situāciju, uzņēmumam ir jāuzzīmē sava pamatprasmju karte, kā arī salīdzināmo objektu pamatprasmju karte. Tas ir lēmuma pieņemšanas instruments, ar kura palīdzību uzņēmumam ir jāparāda, kāda ir un kāda būs tā konkurētspējīgā priekšrocība. Uzņēmumam ir jāpieņem lēmums par to, uz kādām pamatprasmēm un atšķirīgajām prasmēm būs balstīta konkurētspējīgā priekšrocība.

Veicot analīzi, var izrādīties, ka uzņēmumam nav nevienas atšķirīgās prasmes un līdz ar to uzņēmumam nav konkurētspējīgās priekšrocības. Var pat veidoties situācija, kad uzņēmums konstatē, ka tam piemīt konkurētspējīgais trūkums. Tādā situācijā uzņēmumam, veicot analīzi, jāņem vērā šādi faktori.

1. Ir jāturpina analizēt uzņēmums un konkurētspējīgais trūkums, vadoties pēc metodikas, kas aprakstīta no 1. līdz 6. solim, neraugoties uz to, ka uzņēmums nespēj atpazīt nevienu atšķirīgo prasmi, vai arī situācijā, kad pamatprasmes nav iespējams izmantot, lai realizētu kādu nozares veiksmes faktoru.

2. Metodikas 7. soļa – atšķirību novēršana – ir jāveic ar mērķi iespējami precīzi noteikt visas iespējamās uzņēmuma darbības vājās vietas un pamatprasmes, ko esošajā nozarē nav iespējams izmantot.
3. Izmantojot noteiktās pamatprasmes, uzņēmumam ir jāanalizē vispirms radniecīgās nozares un to veiksmes faktori, konstatējot, cik lielā mērā uzņēmumā esošās pamatprasmes ir izmantojamas citās nozarēs. Ir jāapsver uzņēmuma aktīvu izpārdošana un likvidēšana, lai varētu uzsākt jaunu uzņēmējdarbības veidu.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodika

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodikas mērķis ir uzņēmuma radītās vai iegūtās konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšana un pilnveidošana.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas metodikai ir divi uzdevumi.

1. Ir jāizvēlas uzņēmumam atbilstošie konkurētspējīgās priekšrocības elementi, ar kuru palīdzību attīstīt konkurētspējīgu priekšrocību.
2. Attīstot konkurētspējīgu priekšrocību, ir jārada pēc iespējas augstas tās atdarināšanas barjeras, lai konkurētspējīgu priekšrocību padarītu ilgtspējīgāku.

Konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanu veic, izmantojot četrus konkurētspējīgās priekšrocības veidojošos elementus: efektivitāte, kvalitāte, jaunievedumi un klientu vēlmju apmierinājums. Šo elementu sasniegšana pārākā pakāpē pār konkurentiem nodrošina attiecīgās konkurētspējīgās priekšrocības veiksmi. Ir jānosaka, kādus elementus ir izmantot konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanā, jo visus elementus vienlaikus realizēt nav iespējams un arī nav lietderīgi. Attiecīgā elementa vai elementu kombinācijas izmantošanai, attīstot konkurētspējīgu priekšrocību, ir vispārēji norādījumi.

1. Zemāko izmaksu līdera stratēģijas nodrošināšanai konkurētspējīgā priekšrocība ir jāveido, izmantojot efektivitāti.

2. Atšķiršanās stratēģijas nodrošināšanai ir vienlīdz labi lietojami visi trīs pārējie elementi – kvalitāte, jaunievedumi, klientu vēlmju apmierināšana – atkarībā no tā uz ko ir balstīta atšķiršanās.
3. Fokusēšanās stratēģijas nodrošināšanai būtiskākais elements ir klientu vēlmju apmierināšana. Tomēr ir jāatzīst, ka arī kvalitātei un jaunievedumiem var būt būtiska loma stratēģijas realizēšanā.

Konkurētspējīgās priekšrocības elementa vai vairāku elementu kombinācijas izvēle, lai attīstītu konkurētspējīgo priekšrocību, ir nepietiekams solis, lai to realizētu dzīvē. Ne mazāk svarīgi ir saprast, kāda no uzņēmuma vērtību veidojošām darbībām nodrošinās attiecīgā elementa realizēšanu. Šo elementu noteikšanai ir jāizmanto šādi soļi.

1. Pirms ķerties pie konkurētspējīgās priekšrocības attīstīšanas, ir jānoskaidro, kāda ir uzņēmējdarbības līmeņa stratēģija uzņēmumā. Konstatējot, kāda ir šī stratēģija, detalizēti ir jānoskaidro, kādas praktiskās izpausmes paredz šī stratēģija.
2. Atkarībā no uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijas ir jānosaka, kādus nozares veiksmes faktoros izmantos šīs stratēģijas realizācijā.
3. Jānoskaidro, vai attiecīgie nozares veiksmes faktori atbilst tiem veiksmes faktoriem, kas raksturo doto stratēģisko grupu nozarē.
4. Atkarībā no izvēlētajiem nozares veiksmes faktoriem ir jāanalizē, kādi produkta atribūti ir būtiskākie dotajai uzņēmējdarbības līmeņa stratēģijai. Iespējams, ka tiek veidoti jauni atribūti, tādā gadījumā salīdzināšanas analīze ir jāpapildina ar jauniem atribūtiem.
5. Produkta atribūtus rada noteiktas prasmes vai resursi. Līdz ar to ir jānosaka, kas ir tie resursi vai prasmes, kas veido šo atribūtu, un kādā stāvoklī tās ir. Var veidoties situācija, kad noteiktu atribūtu nodrošināšanai ir nepieciešamas pamatprasmes, kas uzņēmumā ir salīdzinoši vājas vai to vispār nav, tādā gadījumā ir jāveic konkurētspējīgās priekšrocības radīšanas metodikas 7. solis.

6. Kad ir noteiktas pamatprasmes, kas nodrošina attiecīgos produkta atribūtus, nākamais solis ir noskaidrot, kādā vērtību ķēdes posā atrodas šīs pamatprasmes.
7. Ir jāanalizē, kāda ietekme noteiktajiem vērtību ķēdes posmiem ir uz tiem vērtību ķēdes posmiem, kas ir savstarpēji saistīti ar saitēm, jo arī šie posmi sekmēs attiecīgā elementa nodrošināšanu.

Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodika, izmantojot TQM sistēmas elementus

Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas metodikas mērķis ir veidot noteiktu darbību secību, kā rezultātā viena uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību un tās veidošanās priekšnosacījumus pārnes uz citu – jaunu uzņēmumu.

Pārņemšanas metodikai ir divi uzdevumi.

1. Radīt konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas procesa izpildes tehnoloģiju.
2. Izstrādāt veiksmīgas pārņemšanas priekšnosacījumus.

Ja uzņēmuma lieluma pārmaiņas ir tik būtiskas, ka jāveido jaunas struktūrvienības vai filiāles, tad uzņēmuma vadībai ir jāpieņem lēmums, vai šīs struktūrvienības būs līdzīgas esošajam uzņēmumam.

Apvienojot uzņēmumus, pārmaiņu vadītāju uzdevumi jaunajā struktūrā ir šādi.

1. Aprakstīt un izvērtēt apvienoto uzņēmumu konkurētspējīgo priekšrocību.
2. Noskaidrot veiksmīgāko konkurētspējīgo priekšrocību nodrošinošos elementus.
3. Radīt jaunu konkurētspējīgās priekšrocības modeli, kas ietver labākos elementus no visiem apvienošanās dalībniekiem.

Konkurētspējīgās priekšrocības pārņemšanas tehnoloģija

1. solis. Skaidra stratēģija.

Pirmais solis un priekšnoteikums prasmju pārņemšanai ir skaidra mātes uzņēmuma stratēģija, kāpēc jāveido meitas uzņēmums, kāds ir šī stratēģiskā lēmuma pamatojums un ko mātes uzņēmums iegūs, veidojot meitas uzņēmumu. Meitas uzņēmuma veidošanas mērķis nosaka, kādas procedūras un sistēmas tiks pārņemtas no mātes uzņēmuma, un arī veidu, kā tās piemērots. Vadības lēmums par jauna uzņēmuma izveidošanas nepieciešamību prasa arī uzņēmuma misijas, stratēģijas un mērķu atkārtotu pārskatīšanu, noteikšanu, un par to ir jāinformē darbinieki visos organizācijas līmeņos.

Kā meitas, tā mātes uzņēmumiem ir skaidri jāapzinās, kas ir to atšķirīgās prasmes. Īpaša uzmanība jāpievērš konkurētspējīgo priekšrocību veidojošai resursu un prasmju pārņemšanai un izmantošanai. Turklāt uzņēmumiem ir skaidri jāzina, kas ir tā klienti, mērķauditorija, kas ir tā stratēģiski svarīgākie piegādātāji un sadarbības partneri. Tāpat uzņēmumam ir jābūt noteiktai stratēģijai, izstrādātiem mērķiem un uzdevumiem to sasniegšanai.

Būtiskākais pasākums pirmajā pārņemšanas tehnoloģijas solī, kad ir skaidrs lēmums par uzņēmuma apvienošanu, pirkšanu vai jauna izveidošanu, ir radīt pārmaiņu projekta vadīšanas komandu, kas nodarbosies lēmuma realizāciju.

2. solis. Atbildības sadalīšana.

Nākamais solis ir atbildības sadalīšana darbam ar klientiem, piegādātājiem un darbības procesu kontrole, ieceļot atbildīgos par šīm sfērām. Tikpat būtiski ir iecelt atbildīgo par personāla informēšanu, izglītošanu un turpmāku darbinieku atlasīšanu, jo personāls veido un pārvalda atšķirīgo prasmju kopumu, kā rezultātā personālvadība var veidot uzņēmuma konkurētspējīgo priekšrocību.

Situācijās, kad meitas uzņēmumu veido citā valstī, rodas grūtības saglabāt organizācijas kultūru, kas būtu līdzīga mātes uzņēmumam. Tādēļ ir jāpārņem mātes uzņēmuma izstrādātās motivācijas shēmas un atalgojuma sistēmas un darbinieku atlase jāveic pēc mātes uzņēmumā izstrādātās prakses. Turklāt drošāk to ir veikt pašam uzņēmumam, nevis paļauties uz vietējiem personāla atlases uzņēmumiem. Darbiniekus vēlams izvēlēties no tās valsts iedzīvotājiem, kurā atrodas filiāle, ja darbinieku profesionalitāte un pieredze ir atbilstoša.

3. solis. Pieredzes apmaiņa un apmācības.

Jaunā uzņēmuma darbinieki ir jāsūta pieredzes apmaiņā un apmācībā uz mātes uzņēmumu, kur darbinieki var redzēt un izjust organizācijas kultūru, izmantotās darbības metodes, sistēmas un iegūt iemaņas, piemēram, darbā ar tehnoloģijām, sadarbības veidošanā ar klientiem, piegādātājiem, darbā ražotnēs u.c.

Jauniem darbiniekiem, kurus apmāca mātes uzņēmumā, jāspēj piemērot iegūtā prakse un zināšanas vietējiem apstākļiem, tajā pašā laikā cenšoties saglabāt unikālās mātes uzņēmuma darba kultūras iezīmes un stilu. Šajā etapā liela nozīme ir mātes uzņēmuma personāldaļai, kam jā rūpējas, lai jaunie darbinieki tiktu pastāvīgi apmācīti, būtu pieredzes apmaiņas iespējas, zināšanas un prasmes meitas uzņēmumā tiktu nodotas tālāk zemāka līmeņa darbiniekiem vai citiem kolēģiem, tiktu organizēti semināri un notiktu starpnodaļu sadarbība, darbinieku iesaistīšanās un līdzdalība uzņēmuma procesos.

4. solis. Darbības kontrole un darbības koriģēšana.

Prasmju pārņemšanai sākotnēji var izmantot procesu mērīšanu un analīzi, ziņojumu, sanāksmju, pārskatu, dokumentācijas organizēšanu. Darbības kontroles procesā ir jāizmanto tādi rādītāji, kas pēc iespējas objektīvāk atspoguļo darbības rezultātus, ko var izmantot darbības uzlabojumu veikšanai un kas kalpo kā atgriezeniska saite starp darbinieku un viņa radītā produkta saņēmēju. Rādītājiem ir jābūt saprotamiem, pēc iespējas objektīvāk jāatspoguļo darba rezultāti un jābūt izmantojamiem, lai veiktu uzlabojumus. Darbības kontrolei ir jāizmanto gan kvalitatīvie, gan kvantitatīvie rādītāji.

Uzņēmuma vadībai papildu katra darbinieka ikdienas pienākumiem ir jānosaka šādi uzdevumi: fiksēt un kontrolēt savas darbības rezultātus un sniegt regulārus ziņojumus un pārskatus savam darba vadītājam.

Meitas uzņēmumam, uzsākot darbību, ir jāpārņem mātes uzņēmumā noteiktie resursu izejošo vai ieejošo parametru standarti.

5. solis. Sistēmu pārņemšana.

Lai būtu iespējams pārņemt mātes uzņēmuma īpašās prasmes un zināšanas uz meitas uzņēmumu, jānodrošina ne tikai atsevišķu elementu pārņemšana, bet veselās sistēmas un principu pārņemšana – birokrātiskā kontrole, izpildes kontrole, plānošanas modelis, vadības principi, organizatoriskā struktūra. Pat organizācijas kultūru veidojošos elementus ir iespējams pārņemt, fiksējot uzņēmuma rituālus, rutīnu, tradīcijas, noteikumus, simbolus, arī organizācijas struktūru, kontroles un varas sistēmas.

Lai prasmju pārņemšana būtu veiksmīga un iespējama, meitas uzņēmumam ir svarīgi ieviest arī vispiemērotāko uzņēmuma organizatorisko struktūru un vadības modeli.

Konkurētspējīgo priekšrocību veiksmīgas pārņemšanas priekšnoteikumi

Lai konkurētspējas pārņemšana būtu iespējama autora piedāvātā modeļa ietvaros, mātes uzņēmumam ir jānodrošina noteiktas palīgsistēmas un jāievēro vairāki priekšnoteikumi.

1. Vadības atbalsts.

2. Meitas uzņēmuma vadītājs. Svarīgs priekšnosacījums veiksmīgai prasmju pārņemšanai ir meitas uzņēmuma vadītājs, kuram sākotnēji ir jābūt kādam no mātes uzņēmuma vadītājiem.

3. Darbinieku izglītošana.

4. Vadīšanas metodes. Svarīga konkurētspējīgo priekšrocību pārņemšanas sastāvdaļa ir «Plāno – Dari – Pārbaudi – Rīkojies» modeļa un Eiropas kvalitātes izcilības modeļa pārņemšana un izmantošana, it īpaši ja tos izmanto arī mātes uzņēmums.

5. Pārmaiņu vadīšanas komanda. Būtiska loma uzņēmumu apvienošanās, pirkšanas vai jauna uzņēmuma veidošanas procesā ir uzņēmuma izveidotai pārmaiņu vadīšanas projekta komandai. Komandas galvenais uzdevums ir plānotajā laika periodā realizēt pārmaiņas, kas saistītas ar uzņēmumu apvienošanos, pirkšanu vai jauna uzņēmuma izveidošanu. Komandas darbība ir jāorganizē pēc projekta vadības principiem, un pārmaiņu komanda atskaitās par paveikto uzņēmuma augstākajai vadībai (valdei), kas ir uzdevuma devēja.

2. pielikums. Pētījuma jautājumi

1. Vai uzņēmēji saprot konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmuma vadīšanā.
2. Kukuldošana ir iespējama konkurētspējīgās priekšrocības aizstājējs.
3. Vai uzņēmumi rēķina savas darbības rentabilitāti un izvērtē to (aprēķinu) nepieciešamību.
4. Vai uzņēmumos izmanto stratēģisko vadīšanu – misija, vīzija, mērķi, korporatīvā, biznesa un funkcionālā līmeņa stratēģija.
5. Vai uzņēmēji vairāk paļaujas uz veiksmi – iracionālām cerībām vai uz racionāliem aprēķiniem.
6. Vai uzņēmumi veic iekšējās vides analīzi – vērtību ķēde, resursu un spēju analīze, konkurētspējīgā priekšrocība.
7. Vai ir analizēti konkurētspējīgās priekšrocības veidojošie elementi.
8. Kā un vai uzņēmumi veic tirgus un nozares analīzi.
9. Vai uzņēmumi analizē minimālās prasības, lai būtu veiksmīgi (pelnoši) nozarē. Vai uzņēmumi saprot, kādas ir minimālās prasmes un resursi, kas ir nepieciešami, lai veiksmīgi darbotos attiecīgajā nozarē.
10. Vai uzņēmumi pēta/analizē nozares attīstības tendences, vai ir nozares nākotnes attīstības redzējums.
11. Vai uzņēmējs ir uzticīgs savai sākotnējai vīzijai un uzstādītajiem mērķiem.
12. Uzņēmēji drīzāk meklēs palīdzību no ārpuses, nevis aktīvi cīnīsies par savu veiksmi.
13. Kāda ir korporatīvās kultūras loma uzņēmumā.
14. Vai izglītības trūkums ir iemesls tam, ka uzņēmēji nav konkurētspējīgi darboties vismaz kā nozares vidējie uzņēmumi.

3. pielikums. Aptaujas anketa

Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera
K. Valdemāra 35
Rīga, LV – 1010

2003.gada 23.maijā

Godātie Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras biedri!

Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kamera (LTRK) sadarbībā ar EAN Latvija, Latvijas Universitāti, Rīgas Ekonomikas augstskolu, Vidzemes augstskolu, Banku augstskolu, Rīgas Biznesa Institūtu un SKDS (Sociāli korelatīvo datu sistēmas) atbalstu īsteno unikālu pētījumu par konkurētspējīgās priekšrocības lomu uzņēmumu vadīšanā Latvijā.

Šī pētījuma mērķis ir noskaidrot mazo un vidējo uzņēmēju izpratni par konkurētspējīgās priekšrocības nozīmi un lomu uzņēmuma stratēģiskajā vadīšanā, uzņēmuma attīstības plānošanā, mērķu noteikšanā un iekšējās vides analizē. Pirmo reizi Latvijā tiks veikts pētījums, lai noskaidrotu, cik lielā mērā uzņēmēji ir gatavi konkurencei, kā sekmēt uzņēmuma konkurētspēju un kas tiek saprasts ar vārdu *konkurence* katra uzņēmuma darbības vidē.

LTRK aicina ikvienu uzņēmēju aktīvi atbalstīt šī pētījuma īstenošanu, aizpildot saņemto aptaujas anketu un nosūtīt atbildes atpakaļ uz Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameru. Anketas ir izstrādātas trīs valodās – latviešu, krievu un angļu. Aptaujas anketas var aizpildīt un nosūtīt trīs veidos, kā Jums ir ērtāk:

sūtīt pa faksu 7815116

anketas elektronisko versiju un sūtīt uz e-mail adresi: aptauja@chamber.lv

aizpildot

anketu

internetā:

<http://www.chamber.lv/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=56&m> (šeit pieejami arī krievu un angļu valodas varianti)

Aptaujas anketa ir anonīma un iegūtā informācija par uzņēmumu tālāk netiks izpausta. Neskaidrību gadījumā lūdzam zvanīt pa tālruni 7815115 Jānim Caunem

Anketas aizpildīšanas un nosūtīšanas termiņš ir š.g. 24.jūnijs

Katrs pētījuma dalībnieks šā gada maija beigās saņems apkopotus pētījuma rezultātus, ko varēs izmantot sava uzņēmuma attīstībā un vadīšanā. Pētījums notiks doktoranda Jāņa Caunes vadībā. Iegūtie pētījuma rezultāti tiks izmantoti doktora darba izstrādē, kā arī Latvijas Tirdzniecības un rūpniecības kameras darbības efektivitātes paaugstināšanā un tālākās darbības stratēģijas pilnveidošanā.

Piedalieties pētījumā un gūstiet idejas, kā veicināt sava uzņēmuma konkurētspēju!

Cerot uz veiksmīgu sadarbību,

Voldemārs Gavars
LTRK ģenerāldirektors

Jānis Caune
Zinātniskais koordinators,
LU doktorands

ANKETA

Kā norādīt izvēlēto atbildi: lūdzam, iezīmēt izvēlēto atbildi (*select*) un pēc tam nospiegt taustiņu kombināciju **Ctrl un B** (tiek izcelta - **bold** – izvēlēta atbilde)

1. Uzņēmuma nosaukums

2. Kurā gadā uzņēmums dibināts?

3. Cik darbinieku ir uzņēmumā?

4. Kāds ir uzņēmuma gada apgrozījums? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

(1) <80 tūkst. LVL

(2) 80-200 tūkst. LVL

(3) 200 tūkstoši - 2 milj. LVL

(4) 2 milj. LVL – 4,4 milj. LVL

(5) 4,4 milj. LVL – 25,2 milj. LVL

(6) >25,2 milj. LVL

5. Kāds ir uzņēmuma juridiskais statuss? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

(1) Individuālais uzņēmums (IU)

(2) Sabiedrība ar ierobežotu atbildību (SIA)

(3) Akciju sabiedrība (a/s)

(4) Zemnieku saimniecība (z/s)

(5) Cits (lūdzu, norādiet) _____

6. Kāda ir pamatnozare, kurā darbojas Jūsu uzņēmums? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

(1) Tirdzniecība

(2) Pārējie sociālie un individuālie pakalpojumi

(3) Nekustamie īpašumi/būvniecība

(4) Viegļā rūpniecība

(5) Transports/transīts

(6) Konsultāciju pakalpojumi

(7) Finanšu pakalpojumi

(8) Veselība un sociālā aprūpe

(9) Zvejniecība, medniecība un zemkopība

(10) Informācijas tehnoloģijas (IT)

(11) Ķoka, papīra, koksnes rūpniecība

(12) Izglītība un kultūra

(13) Viesnīcas un restorāni

(14) Tūrisms

(15) Enerģētika

(16) Smagā rūpniecība

(17) Komunikācijas

(18) Cita (lūdzu, norādiet) _____

7. Ja uzņēmums darbojas vēl kādās citās nozarēs, lūdzu, norādiet:

(1) Tirdzniecība

(2) Pārējie sociālie un individuālie pakalpojumi

(3) Nekustamie īpašumi/būvniecība

(4) Viegļā rūpniecība

(5) Transports/transīts

(6) Konsultāciju pakalpojumi

(7) Finanšu pakalpojumi

(10) Informācijas tehnoloģijas (IT)

(11) Ķoka, papīra, koksnes rūpniecība

(12) Izglītība un kultūra

(13) Viesnīcas un restorāni

(14) Tūrisms

(15) Enerģētika

(16) Smagā rūpniecība

- (8) Veselība un sociālā aprūpe
(9) Zvejniecība, medniecība un zemkopība
- (17) Komunikācijas
(18) Cita (lūdzu, norādiet) _____

8. Uzņēmuma atrašanās vieta: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Rīga
(2) Rīgas rajons
(3) Cits rajons (lūdzu, norādiet) _____
i. Rajona pilsēta ☐
ii. Ārpus rajona pilsētas ☐

9. Ja uzņēmums ir pārstāvniecība vai filiāle, tad norādiet, lūdzu, galvenā uzņēmuma atrašanās vietu: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Latvijā
(2) Citur
(3) Uzņēmums nav pārstāvniecība vai filiāle

10. Vai Jūs zināt un saprotat, kas ir konkurētspējīgā priekšrocība (competitive advantage, конкурентно-способное преимущество)? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā (Tālāk atbildiet uz 11.jautājumu)
(2) Es to saprotu, bet detaļās nezinu (Tālāk atbildiet uz 11.jautājumu)
(3) Esmu dzirdējis, bet man tas nav skaidrs (Tālāk atbildiet uz 12.jautājumu)
(4) Nē (Tālāk atbildiet uz 12.jautājumu)
(5) Grūti pateikt (Tālāk atbildiet uz 12.jautājumu)

11. Vai pēc Jūsu domām Jūsu uzņēmumam ir konkurētspējīgā priekšrocība? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā
(2) Drīzāk jā
(3) Drīzāk nē
(4) Nē
(5) Grūti pateikt

12. Vai uzņēmuma peļņas gūšanas veids savā nozarē ir unikāls jeb, citiem vārdiem, vai uzņēmumam ir unikāla «veiksmes formula»? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, ir unikāla
(2) Nē, nav unikāla
(3) Grūti pateikt

13. Vai tā nodrošina peļņu? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, nodrošina
(2) Nē, nenodrošina
(3) Grūti pateikt

14. Vai Jūsu «veiksmes formula» darbosies arī pēc: (Atzīmējiet garāko periodu)

- (1) 6 mēnešiem
(2) 1 gada
(3) 2 gadiem
(4) 5 gadiem
(5) Neesmu par to domājis
(6) Nezinu

- 15.** Kā tika atklāta uzņēmuma «veiksmes formula»? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Tā tika radīta, analizējot uzņēmuma darbību un tirgu
 - (2) Īpašnieks to zināja pirms darbības uzsākšanas
 - (3) Uzsākot darbību, tā palēnām atklājās
 - (4) Tā tika mantota no priekšgājējiem
 - (5) Cits _____
- 16.** Vai Jūsu „veiksmes formulai” būs nepieciešamas izmaiņas, lai ilgtermiņā nodrošinātu peļnītspēju? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Nebūs nepieciešamas izmaiņas (Tālāk atbildiet uz 17. jautājumu un neatbildiet uz 18.)
 - (2) Būs nepieciešamas nelielas izmaiņas (Tālāk atbildiet uz 18. jautājumu)
 - (3) Būs nepieciešamas kardinālas izmaiņas (Tālāk atbildiet uz 18. jautājumu)
- 17.** Kāpēc nebūs nepieciešamas izmaiņas? (Izvēlieties ne vairāk kā divus atbilžu variantus)
- (1) “Veiksmes formula” ir ļoti veiksmīga un tā būs darboties spējīga arī turpmāk
 - (2) Konkurenti nav spējīgi būtiski ietekmēt uzņēmuma peļnītspēju
 - (3) Nozare nemainās tik ļoti, lai būtu nepieciešams mainīt “veiksmes formulu”
- 18.** Kāpēc būs nepieciešamas izmaiņas? (Izvēlieties ne vairāk kā divus atbilžu variantus)
- (1) Mēs joprojām cenšamies uzlabot savu «veiksmes formulu»
 - (2) Konkurenti ir spējīgi būtiski ietekmēt uzņēmuma peļnītspēju
 - (3) Nozare mainās, tādēļ «veiksmes formula» ir atbilstoši jāmaina
- 19.** Pēc Jūsu domām, cik tipisks uzņēmums Jūsu nozarē maksā kukuļus – procentos no gada apgrozījuma? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Mazāk nekā 1%
 - (2) 2-5%
 - (3) 6-10%
 - (4) Vairāk nekā 10%
 - (5) Nozares uzņēmumi nedod kukuļus
 - (6) Grūti pateikt
- 20.** Vai Jūs esat veikuši šādu analīzi: kas uzņēmumam ir izdevīgāk – veikt kādu darbu pašam vai pasūtīt darba izpildi no ārpusē (outsourcing)? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Jā, visām darbībām
 - (2) Jā, dažām darbībām
 - (3) Nē, par to nav domāts
- 21.** Vai tiek veidots gada izmaksu un/vai ieņēmumu budžets? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Jā
 - (2) Nē
 - (3) Grūti pateikt
- 22.** Atzīmējiet, lūdzu, tās metodes, kas tiek izmantotas, analizējot jaunus projektus:
- (1) Tīrā reducētās vērtības analīze (visa projekta vērtība šodien, ņemot vērā kapitāla alternatīvās izmaksas) (Net Present Value)
 - (2) Naudas plūsmu analīze (Cash Flow analysis)
 - (3) Bezzaudējuma punkta analīze (cik daudz saražot, lai ieņēmumi tikai nosegtu izmaksas) (Break-even point)

- (4) Atmaksas analīze (cik daudz laika ir vajadzīgs, lai gūtu ieņēmumus, kas nosedz sākotnējās investīcijas) (Payoff analysis)
- (5) Vienkāršots izmaksu/ieņēmumu budžets
- (6) Cita (lūdzu, nosauciet) _____
- (7) Mēs nelietojam tādas metodes

23. Vai Jums ir skaidrs priekšstats par to, kāds izskatīsies Jūsu uzņēmums pēc pieciem gadiem? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, es zinu precīzi
- (2) Jā, bet ne ļoti skaidri
- (3) To ir grūti prognozēt
- (4) Grūti pateikt

24. Vai uzņēmumam ir izstrādāti darbības mērķi? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā
- (2) Nē (Pārejiet uz 26. jautājumu)
- (3) Grūti pateikt

25. Vai tie ir zināmi uzņēmumā? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, tie ir zināmi visiem darbiniekiem
- (2) Tie ir zināmi tikai vadītājiem
- (3) Tie ir zināmi tikai augstākā līmeņa vadītājiem
- (4) Nē, tie nav zināmi uzņēmumā
- (5) Grūti pateikt

26. Kāda stratēģija palīdz Jums sasniegt lielāku peļņu? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Zemas izmaksas (zemākas nekā citiem) - low cost strategy
- (2) Atšķiršanās (ražojot kaut ko atšķirīgu, unikālu un prasot lielāku cenu) - differentiation strategy
- (3) Specializācija - focus strategy
- (4) Nav par to domāts

27. Kādus līdzekļus Jūs lietojat visbiežāk, veicot jaunu investīciju? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Finanšu un ekonomiskie aprēķini
- (2) Finanšu aprēķini un daļēji intuīcija
- (3) Intuīcija un daļēji finanšu aprēķini
- (4) Es paļaujos tikai uz veiksmi un savu intuīciju

28. Vai klientiem tiek piedāvāti arī kādi pēcpārdošanas pakalpojumi (piemēram, garantijas remonts)? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, tā ir vispārēja prakse
- (2) Jā, mēs to dažreiz esam darījuši
- (3) Nē, mēs to nepiedāvājam
- (4) Neattiecas uz nozari
- (5) Grūti pateikt

29. Vai Jūsu uzņēmumam ir svarīgs firmas zīmes un reputācijas nozīmīgums konkurētspējīgajā priekšrocībā? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, protams
- (2) Esam par to domājuši
- (3) Nē, tas nav svarīgi
- (4) Neesmu domājis

30. Vai uzņēmumam ir tādi resursi un/vai spējas, kas dod iespēju veiksmīgi konkurēt? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, mums ir un tie ir labāki nekā konkurentiem
- (2) Jā, mums ir. Tie ir tādi paši kā konkurentiem
- (3) Jā, mums ir, bet tie ir vājāki nekā konkurentiem
- (4) Nē, mums nav tādu resursu
- (5) Grūti pateikt

31. Kādā secībā minētie faktori tiek vērtēti Jūsu uzņēmumā? Lūdzu sarindojiet secībā pēc svarīguma, sākot ar 1 kā vissvarīgāko līdz 4 kā visnesvarīgāko vai "neviens no minētajiem nav svarīgs".

- ___ Ražošanas jeb darbības efektivitāte
- ___ Jaunievedumi (gan produktu, gan procesa)
- ___ Kvalitāte
- ___ Saikne ar klientiem
- ___ Neviens no minētajiem nav svarīgs

32. Kurš no šiem faktoriem visspēcīgāk ietekmē Jūsu konkurētspēju tirgū? (Izvēlieties ne vairāk kā divus atbilžu variantus)

- (1) Atkarība no piegādātājiem
- (2) Pircēju vēlmes, gaume un pirkspēja
- (3) Jaunienācēju parādīšanās tirgū Jūsu nozarē
- (4) Aizstājēju parādīšanās tirgū
- (5) Konkurences saasināšanās esošo starpā
- (6) Grūti pateikt

33. Vai Jūsu uzņēmums ir atkarīgs no piegādātājiem? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Jā, piegādātāja maiņa nav iespējama
- (2) Piegādātāja maiņa prasītu papildu izmaksas
- (3) Neesam atkarīgi
- (4) Grūti pateikt

34. Kā jaunienācēji Jūsu nozarē ietekmētu Jūsu uzņēmuma darbību? (Izvēlieties ne vairāk kā trīs atbilžu variantus)

- (1) Neietekmētu
- (2) Minimāli palielinātos konkurence, tomēr tas būtiski neietekmētu uzņēmuma darbību
- (3) Tas prasītu papildu izmaksas
- (4) Savu produkciju vajadzētu padarīt atšķirīgāku, lai veiksmīgi turpinātu darbību
- (5) Būtu jāsamazina cenas, lai noturētos tirgū
- (6) Būtu spiests slēgt uzņēmumu
- (7) Neesmu par to domājis

35. Kā Jūsu produkta jauni aizstājēji ietekmētu Jūsu uzņēmuma darbību? (Izvēlieties ne vairāk kā trīs atbilžu variantus)

- (1) Neietekmētu
- (2) Minimāli palielinātos konkurence, tomēr tas būtiski neietekmētu uzņēmuma darbību
- (3) Tas prasītu papildu izmaksas
- (4) Savu produkciju vajadzētu padarīt atšķirīgāku, lai veiksmīgi turpinātu darbību
- (5) Būtu jāsamazina cenas, lai noturētos tirgū
- (6) Būtu spiests slēgt uzņēmumu
- (7) Neesmu par to domājis

36. Kā Jūs izmantojat informāciju par esošajiem konkurentiem? (Atzīmējiet atbilstošāko atbildi)
- (1) Cenšamies savu produkciju padarīt atšķirīgāku, lai tā būtu īpaša
 - (2) Pēc konkurentu produkcijas cenas nosakām savas produkcijas cenu
 - (3) Meklējam jaunas idejas savai darbībai
 - (4) Lai traucētu konkurentu darbību
 - (5) Mūsu rīcībā nav informācijas par konkurentiem
37. Kāda ir Jūsu cenu veidošanas politika? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Jūsu uzņēmums diktē tirgus cenu
 - (2) Cenu nosaka tirgus
 - (3) Jūsu uzņēmums ir spiests pielāgot cenas tirgus līderu cenām
 - (4) Jūsu produkts ir pietiekami unikāls, lai to neietekmētu izmaiņas konkurentu cenu politikā
 - (5) Grūti pateikt
38. Kādi no šiem uzņēmuma ārējās vides faktoriem visvairāk ietekmē Jūsu biznesu? (Izvēlēties trīs visatbilstošākos atbilžu variantus)
- (1) Nodokļi
 - (2) Darba likumdošana
 - (3) Vides aizsardzība
 - (4) Sociālie un kultūras faktori
 - (5) Demogrāfiskais stāvoklis valstī
 - (6) Tehnoloģiju attīstība
 - (7) Globalizācija
 - (8) Politiskā situācija valstī
39. Jūsu produkta cenas ik gadu, salīdzinājumā ar inflācijas pieaugumu valstī, pieaug: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Straujāk
 - (2) Tādā pašā līmenī
 - (3) Lēnāk
 - (4) Cenas katru gadu samazinās
 - (5) Neesmu to analizējis
 - (6) Nav svarīgi (produkta cenas izmaiņas nav atkarīgas no inflācijas)
40. Vai esat izvērtējis, kā jaunu tehnoloģiju ieviešana Jūsu uzņēmumā ietekmētu biznesu? (Izvēlēties ne vairāk kā trīs atbilžu variantus)
- (1) Uzlabotos kvalitāte
 - (2) Palielinātos cenas
 - (3) Pazeminātos cenas
 - (4) Palielinātos izmaksas
 - (5) Samazinātos izmaksas
 - (6) Varētu saražot vairāk produkcijas
 - (7) Nekas nemainītos
 - (8) Neesmu pētījis

41. Kurai no minētajām iespējām Jūsu nozarē ir lielākais nozares attīstības potenciāls? (Izvēlieties ne vairāk kā divus atbilžu variantus)
- (1) Nepiepildītas un neapmierinātas klientu vēlmes
 - (2) Jaunu tehnoloģiju ienākšana nozarē
 - (3) Atvieglojumi likumdošanā
 - (4) Starptautiskās tirdzniecības ierobežojumu/barjeru atcelšana
 - (5) Nezinu
 - (6) Neesmu par to domājis
42. Vai ir kādi “minimālie” resursi vai prasmes, kas nepieciešamas, lai nodarbotos ar biznesu Jūsu nozarē? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Ir nepieciešamas gan specifiskas prasmes, gan resursi
 - (2) Ir nepieciešami noteikti resursi
 - (3) Ir vajadzīgas specifiskas prasmes
 - (4) Šajā nozarē nav nepieciešamas specifiskas prasmes vai resursi
 - (5) Neesmu par to domājis
43. Vai ir nepieciešams vēl kaut kas bez “minimālajiem” resursiem, lai uzņēmums gūtu panākumus? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Uzņēmuma darbībā ir jābūt kaut kam unikālam
 - (2) Ir nepieciešami lieli papildu resursi un prasmes
 - (3) Ir nepieciešami daži papildu resursi un prasmes
 - (4) Ar “minimālajiem” resursiem ir pietiekami, lai gūtu panākumus
 - (5) Panākumi lielākoties ir atkarīgi no veiksmes
 - (6) Nezinu
 - (7) Neesmu par to domājis
44. Kādā attīstības stadijā, Jūsprāt, ir nozare, kurā darbojaties? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Tā veidojas
 - (2) Tā ir augšanas stadijā
 - (3) Tā ir brieduma stadijā
 - (4) Tā ir norieta stadijā
 - (5) Neesmu par to domājis
45. Kāda ir Jūsu vīzija par Jūsu nozares tālāko attīstību tuvāko piecu gadu laikā? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Šī nozare ir perspektīva un attīstīsies
 - (2) Lielas izmaiņas nav gaidāmas
 - (3) Nozare nākotnē nebūs perspektīva
 - (4) Laiks rādīs
 - (5) Neesmu par to domājis
46. Vai, uzsākot uzņēmējdarbību, tika izstrādāts biznesa plāns? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)
- (1) Jā
 - (2) Nē
 - (3) Nezinu
47. Vai uzņēmums ir realizējis savu sākotnējo biznesa ideju? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Pilnībā realizējis
- (2) Sākotnējā ideja ir nedaudz korigēta atbilstoši tirgus situācijai
- (3) Nav realizēta
- (4) Grūti pateikt

48. Vai uzskatāt, ka nozare, kurā darbojas Jūsu uzņēmums, tiek: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Valsts atbalstīta
- (2) Tiek likti šķēršļi, lai lobētu citas nozares
- (3) Netiek īpaši atbalstīta
- (4) Cita atbilde _____

49. Kāda ir Jūsu attieksme pret atsevišķu uzņēmumu atbalstu nozarē, kurā darbojas uzņēmums: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Atbalsts bojā konkurenci nozarē
- (2) Atbalsts ir nepieciešams, bet tam nav būtiskas nozīmes
- (3) Atbalsts ir ļoti nepieciešams, taču svarīga ir paša uzņēmuma spēja darboties
- (4) Bez atbalsta darboties nav iespējams

50. Kāda nozīme ir iekšējai kultūrai uzņēmumā? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Tā ir svarīga uzņēmuma sastāvdaļa
- (2) Tā ir diezgan svarīga, bet ir daudz citu jautājumu, par ko uztraukties
- (3) Tai nav nozīmes
- (4) Grūti pateikt

51. Novērtējiet, cik atbilstošs ir Jūsu uzņēmuma darbinieku izglītības līmenis? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Izglītības līmenis ir pārāk augsts
- (2) Ir atbilstošs
- (3) Nav pietiekošs

52. Vai gatavojaties izglītoties savā uzņēmējdarbības sfērā tuvāko trīs gadu laikā? (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

- (1) Vēlos to apgūt/turpināt augstākās izglītības līmenī
- (2) Vēlos apmeklēt kursus papildu informācijas gūšanai
- (3) Negatavojos

53. Jūsu vecums:

54. Jūsu dzimums:

- (1) Vīrietis
- (2) Sieviete

55. Izglītība: (lūdzu, atzīmējiet visas atbilstošās atbildes)

- (1) Pamatizglītība
- (2) Vidējā izglītība
- (3) Vidējā speciālā, profesionālā
- (4) Bakalaura grāds
- (5) Maģistra grāds
- (6) Doktora grāds

56. Vai Jūsu augstākā izglītība (vismaz viens grāds) ir saistīta ar ekonomiku vai biznesa administrāciju?

- (1) Jā
- (2) Nē

57. Jūsu statuss uzņēmumā: (Atzīmējiet tikai vienu atbilžu variantu)

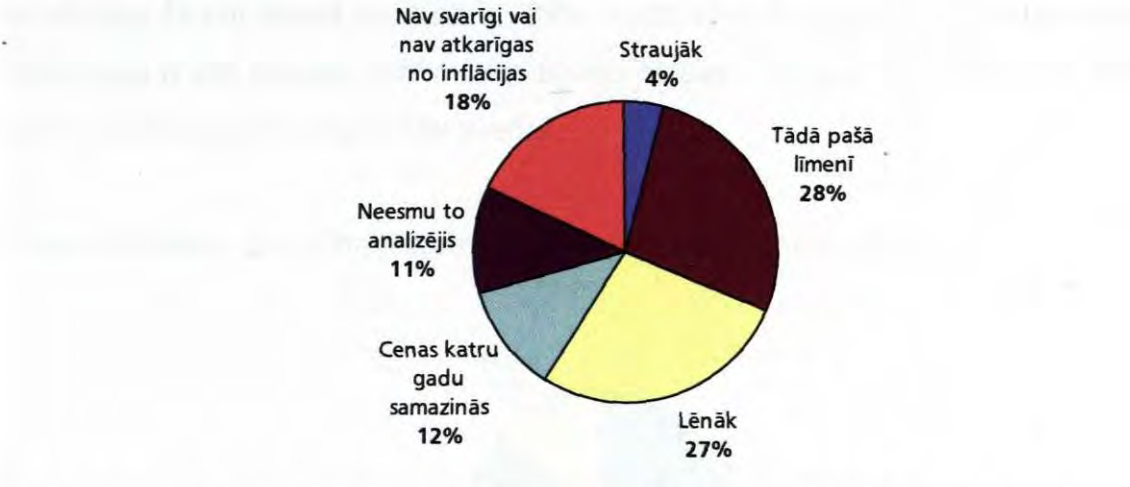
- (1) Īpašnieks, kurš nestrādā uzņēmumā
- (2) Īpašnieks un vadītājs/vadītāja vietnieks
- (3) Vadītājs/vadītāja vietnieks
- (4) Nodaļas vadītājs vai vadītāja vietnieks
- (5) Cits (lūdzu, uzrādiet) _____

58. Vai Jūs būtu ar mieru atkārtoti piedalīties šādā vai līdzīgā aptaujā?

- (1) Jā
- (2) Nē
- (3) Komentāri

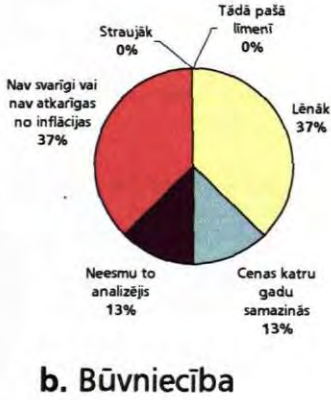
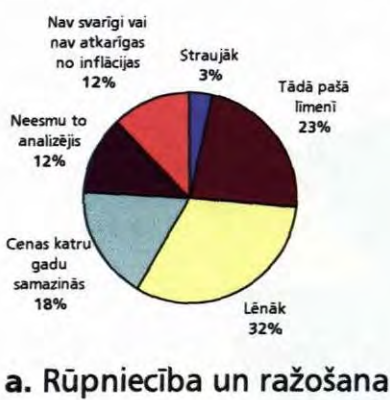
Paldies par Jūsu atsaucību un aizpildīto anketu.

4. pielikums. Atsevišķi pētījuma jautājumi



1. attēls. Vai Jūsu produkta cenas ik gadu salīdzinājumā ar inflācijas pieaugumu valstī pieaug

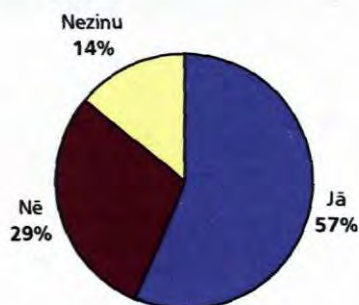
Aplūkojot 1. jautājumu nozaru griezumā, veidojas šāda situācija (skat. 2. attēlu).



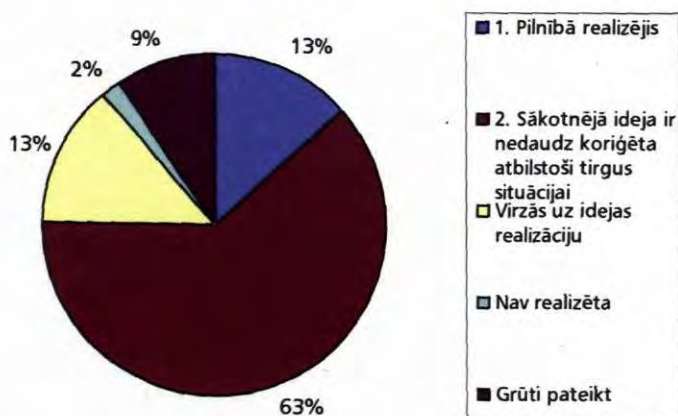
2. attēls. Vai pieaug produkta cenas salīdzinājumā ar inflāciju nozaru skatījumā

Analizējot firmas zīmes svarīgumu, 89% respondentu apgalvo, ka firmas zīme un reputācija ir ļoti svarīga uzņēmuma konkurētspējā, 9% par to ir domājuši un 2% atzīst, ka tas uzņēmumam nav svarīgi.

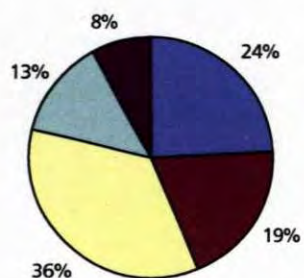
Respondentiem pētījuma ietvaros tika jautāts par biznesa plānu.



3. attēls. Vai, uzsākot uzņēmējdarbību, tika izstrādāts biznesa plāns



4. attēls. Vai uzņēmums ir realizējis savu sākotnējo biznesa ideju



- Tā tika radīta, analizējot uzņēmuma darbību un tirgu
- Īpašnieks to zināja pirms darbības uzsākšanas
- Uzsākot darbību, tā palēnām atklājās
- Tā tika mantota no priekšgājējiem
- Cits

5. attēls. Kā tika atklāta uzņēmuma «veiksmes formula»